

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Analýza časového spektra v organizaci práce
ředitelů mateřských škol**

**Návrh reorganizace jejich práce za účelem
optimalizace jejich pracovních výkonů**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Ivana Boubelíková
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Jaromír Hladký
Datum odevzdání práce:	09.06.2006

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Ivana Boubelíková

Resumé

Efektivní využití času a správná organizace práce vedoucích pracovníků v mateřských školách předpokládá zkvalitnění jejich práce směrem k celé organizaci a všech dotčených stran.

Metoda time managementu patří k moderním nástrojům práce manažerských pracovníků a její znalost a uvedení do praxe znamená možnost zefektivnění práce v oblasti neziskové sféry.

V prostředí zvoleného vzorku, který byl odlišný co se týká velikostí organizací a počtu dětí, jde stále o metodu ne zcela známou a rozšířenou.

Nedílnou součástí práce je vyhodnocení šetření, které mapuje jak tuto metodu znají pracovníci školského managementu, do jaké míry používají některé její principy.

The Summary

Efficient use of time and the right organisation of the work of executives in nursery schools is made possible by increasing the duality of their work in terms of all the organisation and people affected by it.

The time management method represents one of the modern tools of executive work. Its knowledge and practical application also enables to achieve a greater work efficiency in nonprofit organisations. In the environment of the sample studied, the method is still not very widespread and common. The sample contained organisations of different size and number of pupils.

An integral part of the work is the evaluation of the research which covers the awareness the school executives have of time management as well as how they use some of its principles in practice.

Klíčová slova

Time management, školský management, školská legislativa, časové ztráty, efektivita času

OBSAH

<u>OBSAH.....</u>	<u>1</u>
<u>ÚVOD.....</u>	<u>2</u>
<u>1. Time management</u>	<u>3</u>
<u>1.1. Charakteristika time managementu a sebeřízení</u>	<u>3</u>
<u>1.1.1. John ADAIR - Povaha času.....</u>	<u>3</u>
<u>1.1.2. Peter F.DRUCKER - Poznejte svůj čas</u>	<u>4</u>
<u>1.1.3. Peter F.DRUCKER - Diagnóza času.....</u>	<u>5</u>
<u>1.1.4. John ADAIR - Ztráty času</u>	<u>7</u>
<u>1.1.5. François Delivré - Činitelé narušující čas.....</u>	<u>9</u>
<u>1.1.6. Peter F. Drucker - Jak omezit plýtvání časem.....</u>	<u>12</u>
<u>1.2. John ADAIR - Rozvíjení vlastního smyslu pro čas.....</u>	<u>15</u>
<u>1.2.1. Pravidlo 80/20 podle Pareta.....</u>	<u>16</u>
<u>1.2.2. Správné stanovování priorit.....</u>	<u>16</u>
<u>1.3. Jiří PLAMÍNEK - Přidělování času činnostem.....</u>	<u>18</u>
<u>1.3.1. Distribuce času.....</u>	<u>18</u>
<u>1.3.2. Vnitřní faktory kvality času.....</u>	<u>19</u>
<u>1.3.3. Vnější faktory kvality času.....</u>	<u>20</u>
<u>1.3.4. J. KNOBLAUCH a H. WÖLTJE - Jak vytvořit svůj denní plán.....</u>	<u>21</u>
<u>1.3.5. Týdenní plán.....</u>	<u>21</u>
<u>1.3.6. Účinné používání kalendářů a elektronických diářů.....</u>	<u>22</u>
<u>1.3.7. Papír nebo elektronika?.....</u>	<u>23</u>
<u>1.4. Zloději času.....</u>	<u>26</u>
<u>1.4.1. Jak zredukovat vyrušování a přerušování.....</u>	<u>26</u>
<u>1.4.2. Jak překonat odsouvání práce.....</u>	<u>27</u>
<u>1.4.3. Efektivní vedení telefonátů a porad.....</u>	<u>28</u>
<u>1.4.4. Delegování.....</u>	<u>30</u>
<u>1.4.5. Pořádek na psacím stole.....</u>	<u>31</u>
<u>1.5. Shrnutí.....</u>	<u>31</u>
<u>2. Uplatnění time managementu v práci ředitelů MŠ.....</u>	<u>32</u>
<u>2.1. Legislativní rámec pro oblast školství</u>	<u>32</u>
<u>2.1.1. Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti v mateřské škole.....</u>	<u>32</u>
<u>2.2. Průzkum používání metody time managementu v práci ředitelů MŠ</u>	<u>33</u>
<u>2.3. Hypotézy.....</u>	<u>33</u>
<u>3. Šetření k možnostem využití time managementu.....</u>	<u>34</u>
<u>3.1. Cíle šetření.....</u>	<u>34</u>
<u>3.2. Výsledky šetření.....</u>	<u>35</u>
<u>3.2.1. Statistika rozeslaných dotazníků.....</u>	<u>35</u>
<u>3.2.2. Zpracování a vyhodnocení sesbíraných dat.....</u>	<u>35</u>
<u>3.2.3. Vyhodnocení směrem k hypotézám.....</u>	<u>47</u>
<u>3.3. Návrh změn a jejich realizace.....</u>	<u>47</u>
<u>ZÁVĚR.....</u>	<u>49</u>
<u>POUŽITÁ LITERATURA.....</u>	<u>50</u>
<u>LEGISLATIVNÍ NORMY.....</u>	<u>51</u>
<u>PŘÍLOHA č. 1.....</u>	<u>52</u>

ÚVOD

Jedním ze základních kamenů managementu je **time management**, který se zabývá časem.

Není pochyb, že všechny oblasti řízení jsou důležité a dohromady tvoří systematický celek, proto správná organizace práce v daném čase je stěžejní pro efektivní naplňování cílů.

V oblasti školství není time management ještě zcela plně doceněn. A právě vysoké nároky kladené na ředitele škol, především pak ekonomická situace, a s tím spojená absence technického personálu, přímo vyžaduje využívat metod time managementu.

Tato práce si klade za cíl zmapovat, jak ředitelé mateřských škol pracují s časem při své každodenní řídicí práci, zda znají a využívají metodu time managementu.

K tomuto zjištění bylo provedeno dotazníkové šetření a jeho výsledky nastavily u zvoleného vzorku zrcadlo současného stavu v organizaci práce ředitelů mateřských škol.

V první kapitole je popsána metoda time managementu s využitím poznatků známých ikon managementu, jako je např. P. F. Drucker. Druhá kapitola pojednává o uplatnění time managementu v práci ředitelů MŠ. Třetí kapitola se zabývá mým šetřením k možnostem využití time managementu. Obsahuje cíle a výsledky šetření, návrh změn a jejich realizace.

1. Time management

1.1. Charakteristika time managementu a sebeřízení

„**Time management** je disciplína, kterou všichni považují za cennou, ale současně ji zcela ignorují. Vypadá to, že v lidské duši je ukryto něco, co se organizování času vzpírá, přestože si uvědomujeme jeho výhody. Je to jako se zdravou výživou – uvědomujeme si všechny výhody konzumace velkého množství ovoce a zeleniny, může nám to dokonce chutnat – ale stále se cpeme vším, co škodí.

Tendence ignorovat time management je velmi nežádoucí. Existuje celá spousta variací na téma „tolik práce a tak málo času“. Je nutné umět s časem dobře "hospodařit". Dobrý time management je více než puntičkářství, kterého se dožadují lidé mající rádi všechno na svém místě. Je to prostředek k dosažení větší výkonnosti a lepšího života. Kéž by se ho podařilo uvést do praxe“¹.

Sebeřízení se dá vnímat jako odpověď na otázky CO a PROČ dělat, JAK a KDO to má dělat? Z této řady otázek nám zbyla poslední: KDY?

To, že postupujeme od cílů (a jejich smyslu) k cestám a zdrojům, se podobá úvahám o vitalitě systémů. Ani tato podoba není náhodná. Sebeřízení je proces, a je tedy přirozené, že nejdříve zjišťujeme, komu (subjekty) a proč (potřeby) má co (produkty) poskytnout, a teprve potom, jak (aktivity), kdy a s použitím čeho (zdroje) toho může být dosaženo.²

1.1.1. John ADAIR - Povaha času

Pocit pomíjivosti času je čistě lidskou záležitostí. Pokud víme, zvířata nic takového nezažívají. Tempus fugit (čas plyne) – refrén všehomíra. Ale co je to čas? Starověcí filozofové byli stejně na rozpacích jako my:

Kvůli čemu je čas? Kdo je schopen to stručně a jasně vysvětlit? Kdo je schopen obsáhnout ve své mysli čas a zároveň se vyjádřit o tom, jak myslí? Přesto je v našich obvyklých rozmluvách něco běžněji a úmyslněji zmiňováno než čas? A bezpochyby mu také dostatečně rozumíme, když o něm mluvíme, stejně jako mu rozumíme, když jej někdo zmíní v rozhovoru. Ale co je

¹ CLEGG, B. Time management. Brno: CP Books,a.s.,2005, str.1. ISBN 80-251-0552-0

² PLAMÍNEK,J. Sebeřízení. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, str.113. ISBN 80-247-0671-7

to tedy čas? Když se mě nikdo neptá, vím to, avšak když to mám vyložit někomu, kdo se mě na to ptá, nevím vůbec nic.

1.1.2. Peter F.DRUCKER - Poznejte svůj čas

Většina diskusí o úkolech pracovníka disponujícího specializovanými znalostmi začíná radou, aby plánoval svou práci. To zní velmi přijatelně. Špatné je na tom jedině to, že ve skutečnosti se to jen zřídkakdy podaří. Plány zpravidla zůstávají jen na papíře, zůstávají jen dobré úmysly. Málokdy se promění ve skutečnost.

Podle pozorování P.F. Druckera efektivní „znalostní“ pracovníci nezačínají svými úkoly. Začínají svým časem. Nezačínají ani plánováním. Začínají hledáním, kam vlastně jejich čas „mizí“. Pak se pokoušejí svůj čas řídit a omezovat neproduktivní požadavky na ně kladené.

A konečně vytvářejí z času, kterým „vládnou“, co největší kontinuální jednotky. Tento třístupňový proces:

- Zaznamenávání času
- Řízení času
- Sjednocování času

tvoří základ efektivnosti práce vedoucích a „znalostních“ pracovníků.

Efektivní lidé vědí, že čas je omezujícím faktorem. Meze výkonu při kterémkoli procesu jsou dány zdrojem, jehož je největší nedostatek. V procesu, který označujeme jako „dosahování výsledků“, je tímto nedostatkovým zdrojem čas.

Čas je také zdrojem jedinečným. Není možné najmout, zaměstnat, koupit nebo jinak získat více času.

Nabídka času je naprosto nepružná. Ať se poptávka jakkoli zvýší, nabídka se nezvýší. Pro čas nelze stanovit cenu ani křivku mezní užitečnosti. Nadto čas zcela podléhá zkáze a nelze ho skladovat. Včerejší čas navždy uplynul a nikdy se nevrátí. Proto je času vždycky krajní nedostatek.

Čas je rovněž nenahraditelný. V určitých mezích můžeme nahradit jeden zdroj jiným, např. hliník mědí. Živou práci můžeme nahradit kapitálem. Můžeme ve větší míře využívat i znalostí i fyzické síly. Čas však není nahraditelný.

Všechno vyžaduje čas. To je skutečně univerzální podmínka. Každá práce se děje v čase a spotřebovává čas. A přece většina lidí považuje tento jedinečný, nenahraditelný a nutný zdroj

za něco, co se rozumí samo sebou. Efektivní vedoucí pracovníci se nevyznačují něčím více než svou pozornou péčí o čas.

K řízení času je člověk špatně vyzbrojen. I v úplné temnotě si většina lidí podrží smysl pro prostor. Ale několik hodin v místnosti zcela izolované od vnějšího světa a při plném osvětlení, většině lidí znemožní odhadnout, kolik času uplynulo. Je stejně pravděpodobné, že uplynulý čas buď značně podhodnotí, nebo nadhodnotí.

Spoléháme-li se tedy na svou paměť, nevíme kolik času jsme na tu kterou činnost vynaložili.

Peter F. Drucker někdy žádá ty vedoucí pracovníky, kteří jsou zvláště hrdí na svou paměť, aby sepsali odhad, jak tráví svůj vlastní čas. Pak před nimi tento odhad na několik týdnů nebo měsíců uschová. Mezitím si oni sami vedou záznamy o skutečném vynakládání svého času. Záznam o tom, jak skutečně strávili svůj čas, se nikdy nepodobá jejich představám o tom, jak ho strávili.

V každé práci se promarní velká část času na věci, které – i když patrně musí být udělány – nejsou přínosem buď vůbec, nebo jsou přínosem jen velmi malým.

Přítom většina úkolů vedoucích pracovníků vyžaduje značné kvantum času, má-li být alespoň minimálně efektivní. Vynaložit najednou méně, toto minimum je bohapustým mrháním času, protože se nedosáhne ničeho a musí se začít znovu od začátku.

Má-li být práce každého kvalifikovaného odborníka, a zejména pak vedoucího pracovníka efektivní, musí mít tento pracovník k dispozici poměrně velké časové úseky. Krátké zlomky času nikdy nepostačí, i kdyby jejich součet představoval značný počet hodin.

To se týká zejména času vynakládaného na práci s lidmi, což je samozřejmě hlavní činností vedoucího pracovníka. Lidé jsou spotřebiteli času a většina z nich časem plýtvá.

Strávit s lidmi jen několik minut není prostě produktivní. Chceme-li něco prosadit, musíme na to vynaložit dosti značné množství času. Manažer, který si myslí, že může za čtvrt hodiny s některým ze svých podřízených prodiskutovat plán jeho práce, její zaměření a jeho pracovní výsledky – a to se mnozí manažeři domnívají – prostě klame sám sebe.³

1.1.3. Peter F.DRUCKER - Diagnóza času

Mnoho desetiletí si uvědomujeme, že je třeba zaznamenávat čas, abychom mohli zjistit, na co ho vynakládáme, než se vůbec můžeme pokoušet jej řídit. Věděli jsme totiž o

³ DRUCKER, P.F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Management Press, 2002. str. 192-195 ISBN 80-7261-066-X

manuální práci, kvalifikované a nekvalifikované, a to od zrodu vědeckého řízení někdy kolem roku 1900, které začalo se záznamy času potřebného k výkonu určitého úseku manuální práce. Proto prvním krokem k dosažení efektivnosti je, záznam toho, jak se času skutečně využívá. Důležité je, že se tak děje a že se záznam vede v „reálném“ čase. To znamená v době událostí samé, nikoli později podle paměti.

Mnoho efektivních pracovníků udržuje tyto záznamy nepřetržitě a prohlíží je pravidelně každý měsíc. Přinejmenším nechávají pořizovat o sobě záznamy za období tří, čtyř týdnů, vždy dvakrát za rok, nebo podobně, podle pravidelného plánu. Po každém takovém „vzorku“ znovu přemýšlejí a přepracovávají svůj časový rozvrh. Avšak po šesti měsících nevyhnutelně zjistí, že se dali strhnout promarnováním svého času na věci zcela triviální.

S přibývajícím praxí se zlepšuje i využívání času. Avšak jen neustávající úsilí o jeho řízení může zabránit tomu, abychom se nenechali rozptylovat a odvádět od toho, co je důležité. Systematické řízení času proto představuje další krok. Musíme vyhledávat takové činnosti, jež jsou neproduktivní a znamenají plýtvání časem a zbavovat se jich, pokud je to možné. Je třeba položit si několik otázek, které by vedly k diagnóze :

1. Nejdříve se pokusíme zjistit a vyloučit věci, které není třeba dělat vůbec, které znamenají pouhé mrhání časem, a nepřinášejí žádné výsledky. Abychom tyto časové ztráty identifikovali, musíme se u všech činností zachycených v časovém snímku ptát: „*Co by se stalo, kdybychom to vůbec nedělali?*“ Zní-li odpověď „*nestalo by se nic*“, přestaneme pochopitelně tuto činnost vykonávat.
2. Další otázka zní: „*Kterou z činností v mém časovém záznamu by mohl dělat někdo jiný právě tak dobře, ne-li ještě lépe?*“ Zbaví-li se vedoucí všeho, co může udělat někdo druhý takovým způsobem, aby mohl „delegovat“, může se opravdu pustit do vlastní práce, značně tím zvýší efektivnost.
3. Obecné příčiny časových ztrát může mít vedoucí pracovník z valné míry pod kontrolou a může je odstranit. Existuje jednoduchý způsob, jak zjistit pravý stav – zeptat se těch druhých. Efektivní pracovníci se naučili klást soustavně a bez ostychu otázku: „*Co z toho co dělám, pro vás znamená ztrátu času a nijak nepřispívá k efektivnosti vaší činnosti?*“ Schopnost klást tuto otázku – a klást ji bez obav z pravdy – by proto měla být charakteristickým rysem vedoucího pracovníka. Způsob, jímž vedoucí pracovník vykonává produktivní práci, může totiž současně znamenat značnou ztrátu času někoho jiného.

Mnozí vedoucí pracovníci dobře vědí o neproduktivních a zbytečných nárocích na čas, a přece mají strach je eliminovat. Obávají se, že omylem vyřadí něco důležitého. I Kdyby však k takovému omylu došlo, lze jej rychle napravit, neboť se obvykle brzy zjistí, že nároky na čas byly omezeny přece jen příliš přísně.

Nejlepším důkazem, že obava z přílišného omezování činností, které potencionálně znamenají časovou ztrátu, je jen strašák, je mimořádná efektivnost, jíž často dosahují těžce nemocní nebo těžce invalidní lidé.

Dobrym příkladem toho byl Harry Hopkins, důvěrný poradce prezidenta Roosevelta za druhé světové války. Byl to umírající, vlastně téměř mrtvý muž, pro kterého každý krok byl utrpením. Mohl pracovat jen několik hodin denně. To ho však přinutilo, aby ze své práce vyloučil, co nebylo vpravdě životně důležité. Tím jeho práce neztratila na efektivnosti, naopak. Vyhmátl – jak se o něm jednou vyjádřil Churchill – „podstatu věci“ a dokázal za války více než kdokoli jiný ve Washingtonu.⁴

1.1.4. John ADAIR - Ztráty času

Mezinárodně uznávaný spisovatel, učitel a konzultant v oboru řízení a managementu uvádí několik případů, kdy dochází k problémům s časem.

Sám konstatuje, že největšími flákači jsou často ti, kteří vypadají, že pracují nejdéle a nejusilovněji. Mohou se zdát velmi zaměstnaní, ale nejsou příliš efektivní.

Jako první z případů ztráty času je člověk **váhavec**.

Váhavost je často zlozvykem lidí, kteří si práci radši pořádně promyslí, než aby ji vykonali. Pokud se domníváme, že máme sklon k váhání, vždycky je dobré položit si otázku: „Proč to odkládám?“ Jestliže nenacházím žádný dobrý důvod, a nezaměňuji důvody s omluvami, zvedněme se a pojďme to udělat.

Když budeme odsouvat dnešní povinnosti, jen se nám nahromadí.

„Nikdy neodkládej na zítřek, co můžeš udělat dnes“, napsal Benjamin Franclin.

Váhavost, jež pochází z latinského výrazu „zítřek“, je světová jednička v marnění času. Je to „zloděj času“.

⁴ DRUCKER,P.F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Management Press,2002. str.197-200
ISBN 80-7261-066-X

Dalším takovým zlodějem je **případ žádného nebo špatného delegování.**

Delegování spoří čas vedoucího a umožňuje podřízeným se rozvíjet. Nešetří hodiny celé společnosti, protože něčí čas musí být spotřebován, ale zvyšuje výkon, neboť využívání zdrojů je maximalizováno. Nedelegování okrádá řídicího pracovníka o čas. Pověřování však vyžaduje iniciativu podřízených. Jestliže chceme získat strategicky nejdůležitější spořič času, musíme se stát mistry v přesunování kompetencí.

Třetím případem časových ztrát je **nemanažer.**

Jedná se o absenci organizace času v kanceláři vedoucího pracovníka, přičemž organizování je jedna ze základních funkcí manažera. Takový nemanážer je zavalen lavinou všemožných tiskovin, neustále se nechává přerušovat telefonáty nebo příchozími osobami, takže si myslí, že je velmi zaměstnaný. Když si na konci dne položí otázky: „Co jsem dnes udělal? Čeho jsem dosáhl?“ Odpovědí je většinou: „Nic moc.“ Pak má dotyčný nemanážer potřebu svádět své problémy na nedostatek času.

Má-li být vyřizování dokumentů efektivní, je třeba zavést systém. Správně organizovat a provozovat vše kolem úřední administrativy. Otevřít poštu a třídit ji podle priorit, věnovat každému dokumentu co nejméně času, tzn. brát každý list, je-li to možné, do ruky jen jednou. Rozeznat a umět jednat se zřejmými „zdržovači“.

Jako další nepřítel času jsou **nepojmenované plány a cíle.**

Upřesnění priorit – vybrat, co je potřeba dělat v časovém harmonogramu, tvoří základní pilíř systematického plánování času. Zde je namísto klást si otázky typu: „Jak je to důležité? Jak je to naléhavé? Priorita se stává z různých kombinací těchto dvou ingrediencí, které se dají naučit rozpoznat.⁵

⁵ ADAIR, J. Hospodaření s časem. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004, str. 19-28. ISBN 80-86851-07-9

1.1.5. François Delivré - Činitelé narušující čas

François Delivré je absolventem Vysoké školy technické. Ve své publikaci: “Buďte pány svého času“, nahlíží na problematiku práce s časem z jiného úhlu pohledu a třídí do tří kategorií rušivých činitelů. Jsou to jakési vnitřní hlasy, které ovlivňují naše myšlení a jednání, a nutí nás neuspět v našich plánech. Jedna část naší bytosti by jim ráda podlehla, ale druhá část toužící po úspěchu a štěstí, se jim někdy úspěšně, jindy neúspěšně brání.

Deset rušivých činitelů, kteří tvoří tři kategorie:

- Kategorie *činitelů magického myšlení*. Sem patří tři činitelé, kteří nám brání uvědomit si realitu a konfrontovat se s ní. Jednoho nazývá „cvrčkem“, druhého „ono se to...“ a třetího „splášené hodiny“.
- Kategorie *čtyř rušivých činitelů*, kteří způsobují selhání *na cestě k cíli*. Brání nám, abychom své záměry dotáhli do zdárného konce. Má pro ně následující jména nebo charakteristiky: „svišťů (nečinnost), „sova“ (neschopnost pro něco se rozhodnout), „těkání“, „neschopnost říci ne“ .
- Kategorie *škodlivých myšlenek*, které nám nedovolují plně prožít přítomný okamžik, nebo mít prospěch z vykonané práce. Myšlenek: „nezastavuj se!“ a neměj užitek!“

Tito činitelé jsou „našeptávači“, kteří ovlivňují naše jednání a ozvou se ve chvíli, kdy pocítíme stres nebo narazíme na problém. Delivré je nazývá přáteli, kteří nás tichounce pokoušejí a ruší nás v našem způsobu prožívání času. Pokud jim podlehneme, dokážou i zkažit život.

Činitelé magického myšlení

Patří sem skupina lidí, jimž činí potíže předjímat budoucnost a rozdělování zodpovědnosti. Rádi by se vrátili do stádia dětství a do doby, kdy za ně mysleli dospělí a kdy nemuseli nést žádnou zodpovědnost, zejména pokud se jedná o čas. Představují si, že věci se vyřeší prostě jen proto, že si to přejí, a tak rychle, nebo pomalu, jak jim to bude vyhovovat.

„Cvrček“

Rušivý činitel, je způsob myšlení, které si nedělá starosti s budoucností. Zastává názor: „Všechno se nakonec samo urovná, a jestli se objeví nějaký problém, budeš mít vždycky dost času na to, aby sis s ním poradil.“

Tento způsob myšlení způsobuje problémy myslet dopředu a něco si naplánovat. Trpí nedostatečnou předvídavostí, mívají chronické zpoždování, pouští se do práce na poslední chvíli. V kanceláři typu „cvrčka“ vládne nepořádek, dává sliby, které nesplní, nevede si diář. Obrana proti myšlení tohoto typu je osobní rozhodnutí a nový způsob myšlení: „V mé moci je důkladně si promyslet, jak si všechno rozvrhnout. Samo se nic neudělá:“

„Ono se to...“

„Však se uvidí.“ Činitel, který se projevuje v případě potíží s rozdělováním odpovědnosti. Může působit na pracovní poradě, když jde o rozdělení práce a jednotlivé osoby říkají: „Mělo by se to a to...“

Tento typ myšlení se objevuje zejména u lidí, kteří si nerozdělují role, než se pustí do práce. Důsledky tohoto způsobu myšlení obvykle nejsou dramatické, ale téměř systematicky s sebou přinášejí zpoždění. Potlačit tento rušivý činitel závisí na postoji ředitele nebo vedoucího. Zde se nabízí osobní rozhodnutí a nový způsob myšlení: Mohu se dohodnout s ostatními tak, abych splnil své plány, a tím pomohl splnit i jejich plány. Skutečná bezpečnost spočívá v osobní samostatnosti. Rozdělit práci podle zásady: „Ten a ten udělá to a to, v tom a tom termínu.“

„Splašené hodiny“

Rušivý činitel, který produkuje myšlenky typu: „Mám takovou chuť se do toho pustit, že se mi to určitě rychle podaří dokončit.“ Takový způsob myšlení nedovoluje člověku udělat si správnou představu o čase. Podceňuje množství nezbytně nutného času, nebo ho naopak přeceňuje. Důsledkem toho je zpoždění v závěrečné fázi. Často se tento jev objevuje tam, kde se lidé ocitají pod tlakem nadřízených nebo klientů, a ztrácejí smysl pro realitu.

Obranou proti myšlení tohoto typu je rozhodnutí a nový způsob myšlení: V mé moci je informovat se o reálných termínech, vyzkoušet si je a zahrnout je do svých plánů. Každá věc si žádá svůj čas.

Činitelé způsobující selhání na cestě k cíli

Tyto vlastnosti se, podle autora této teorie, projevují u osob nebo skupin, kterým dělá problém stanovit si nějaký cíl a držet se ho. Jedná se o pět činitelů, které začínají mít vliv na člověka velmi záhy, už když se malé dítě snaží postavit na sebe tři kostky, a nedaří se mu to. Vlivy rušivých činitelů na cestě k cíli způsobují, že nacházíme tisíce záminek, abychom se vzdali zamýšleného cíle.

„Svišt“

„Neriskuj a spi. Pouštět se do nějakých projektů je přece tak riskantní!“ Pasivita je synonymem pro toto myšlení, nedovolí člověku přejít k akci. V případě, že takový člověk diář vůbec má, tak bývá prázdný. Vyhovují mu takzvaně povinná zaměstnání nebo úkoly, které nevyžadují konkrétní lhůtu splnění.

„Sova“

„Uděláš to, nebo ono. Vždycky máš na vybranou z více možností, tak si to dobře rozmysli, než se do toho pustíš.“ Tento rušivý činitel zapříčiní, že než se dotyčná osoba rozmyslí, zaručeně nedodrží termín. Dá se také konstatovat, že rušivý vliv „sovy“ posiluje strach z odpovědnosti.

Při chronickém váhání je důležité naučit se neodkládat rozhodnutí pod záminkou, že bych si mohl později lépe vybrat. Nerozhodnout se nelze.

„Těkání“

Tisíce věcí současně dělá tento člověk, rozjíždí se na plný plyn a vydává množství energie, které je neúměrné očekávanému výsledku. Lidé s těmito tendencemi se neustále rozptylují a spěchají od jednoho ke druhému, nic nedotáhnou do konce. Nemají hodinky ani budík, na schůze a porady chodí často pozdě.

Doporučení jak pracovat s tímto rušivým činitelem je: Dokončení a završení projektu.

„Neschopnost říci ne“

Tito lidé mají sklony obětovat se, je jim proti mysli odmítnout, když jsou o něco požádáni. Necháávají tak často zbytečně utíkat svůj čas, rozbourat si své časové plány, neuskuteční to, co původně chtěli. Mívají popsany diář, ale neřídí se jím a vlivem vnějších tlaků odkládají to, co sami považují za prioritní. Zde je namístě ujasnit si, že člověk má právo na svůj čas pro vlastní plány, které bude realizovat podle svého. Není možné vyhovět všem.

Škodlivé myšlenky

Autor má na mysli dva typy myšlenek: „*nezastavuj se!*“ a „*neužívej si!*“

Mají za následek, že se dotyčná osoba neumí těšit ze své činnosti a mít uspokojení z vykonané práce.

Západní kultura si cení lidí typu „*nezastavuj se!*“, a to ze dvou důvodů. Ten první je pragmatický – člověk typu „*nezastavuj se!*“ je produktivní. Nejenže odvede spoustu práce, ale navíc ji provádí pečlivě. Druhý, kulturní, je spojen s hodnotami západní industriální společnosti. Velký podíl mezi lidmi na odpovědných místech tvoří tyto osoby.

Co s rušivými činiteli?

Deset druhů rušivých činitelů hospodaření s časem odpovídá deseti druhům tendencí k určitému způsobu myšlení, chování a jednání. Co však s těmito tendencemi? Kdybychom je chtěli úplně potlačit, hrozilo by nám, že současně s nimi potlačíme i některé dobré vlastnosti, které je provázejí, např.:

- důvěru (provází činitelé magického myšlení)
- rozeznávání problémů (provází činitele selhání na cestě k cíli)
- schopnost dosáhnout cíle (provází škodlivé myšlenky)

Navíc, pokud si jejich vliv uvědomíme, uvědomíme si i poruchy, které se u nás začínají projevovat. Jsou to:

- u skupiny magického myšlení - strach uvědomit si realitu
- u skupiny selhání na cestě k cíli - strach poprat se s vlastními nedostatky
- u skupiny škodlivých myšlenek - pocit viny, když si dopřejeme štěstí

Návrhy:

- zjistit si, které tendence se u daného člověka projevují
- využít možností osobního rozhodnutí a postupně si osvojit nové způsoby myšlení⁶

1.1.6. Peter F. Drucker - Jak omezit plýtvání časem

Třetí pohled na produktivní práci s časem vyslovuje Peter F. Drucker. Diagnostické otázky jsou zaměřeny na neproduktivní, časově náročné činnosti, nad nimiž má však každý vedoucí, či jiný odborný pracovník, určitou kontrolu. Tyto otázky by si měl položit každý odborník disponující specializovanými znalostmi. I manažeři by se měli zabývat časovými ztrátami, vyplývajícími z nesprávného řízení a ze špatné organizace. Nesprávné řízení plýtvá časem každého pracovníka, především však časem manažera samého.

⁶ DELIVRÉ, F. Buďte pány svého času. Praha: Portál, s. r. o., str. 38-51. ISBN 80-7178-577-6

P.F.Drucker dělí plýtvání času na **čtyři zdroje**, jejichž původcem jsou chybné řízení a špatná organizace:

- **nesystematičnost a nedostatečná předvídatost**
- **velký počet pracovníků**
- **špatná organizace**
- **špatný přenos informací**

Nesystematičnost a nedostatečná předvídatost

Symptomem, který zde musíme zkoumat, je znovu a znovu se projevující „krize“, která nastává rok co rok. Krize, k níž dochází podruhé, je krizí, která by se již znovu neměla opakovat. Krizi, která se opakuje, bychom měli vždy předvídat. Pak je buď možné ji zabránit, nebo ji omezit na rutinní záležitost, s níž si poradí příručí. „Učinit něco rutinní záležitostí“, má zde ten význam, že se umožní méně kvalifikovaným lidem, bez zvlášť pronikavého úsudku, aby mohli dělat něco, k čemu dříve bylo třeba bezmála génia. Rutina totiž znamená zachytit v soustavné formě, krok za krokem to, čemu se velmi schopný člověk naučil při překonávání včerejší krize.

Opětovná krize se neomezuje jen na nižší stupně organizace. Postihuje každého.

Dobře řízený závod je klidné místo. Továrna, která je „dramatická“, továrna v níž se „průmyslová epika“ rozvíjí před očima návštěvníka, není dobře řízena. Dobře řízený závod je svým způsobem nudný. Neděje se v něm nic vzrušujícího, krize byly předvíhány a přeměněny v rutinní záležitost. Podobně „nudná“ je i dobře řízená organizace. „Dramatickými“ věcmi jsou v takové organizaci základní rozhodnutí, která vytvářejí budoucnost, a nikoli hrdinské likvidování včerejších omylů.

Velký počet pracovníků

Pro určitý úkol může být určitý počet pracovníků příliš malý. Práce tím pak trpí, nebo ji nelze vůbec zvládnout. To však není pravidlem. Obvyklejší je, že počet pracovníků je příliš velký, než aby mohl být efektivní. Pracovníci pak vynakládají stále více času na „interakce“, než na vlastní práci.

Nadměrný počet pracovníků se projevuje dosti spolehlivým příznakem. Když vedoucí pracovníci vynakládají jen zlomek svého času – snad desetinu – na otázky mezilidských vztahů, na neshody a třenice, na právní spory a otázky spolupráce apod., pak to značí, že počet pracovníků je jistě příliš velký. Lidé se pletou jeden druhému do cesty. Stávají se spíše

brzdou výkonu, než jeho nástrojem. V „zeštíhlené“ organizaci mají lidé prostor k pohybu, nenarážejí na sebe, mohou dělat svou práci bez zbytečného vysvětlování.

Špatná organizace

Jejím symptomem je přemíra pracovních porad.

Již ze samého výrazu „porada“ vyplývá, že je ústupkem nedokonalé organizací. Lidé se buď radí, nebo pracují. Nelze dělat oboje současně. V ideálně navržené struktuře, která je ovšem v měnícím se světě jen snem, by porady vůbec nebyly. Každý pracovník by věděl, co pro svou práci potřebuje. Každý by měl k dispozici potřebné zdroje, aby ji mohl vykonávat. Scházíme se a radíme se, protože lidé pracující v různých funkcích, musí spolupracovat, má-li se vykonat určitý úkol.

Porady však především mají být výjimkou, nikoliv pravidlem. Organizace, v níž se každý neustále radí, je organizací, v níž nikdo nedokáže něco pořádně udělat. Jestliže časový záznam ukazuje na hypertrofii porad, tedy např. tam, kde lidé zjistí, že proschůzují čtvrtinu nebo více svého času, znamená to, že jde o časem plýtvající *neorganizaci*.

Nesmí se připustit, aby se porady staly hlavní časovou zátěží vedoucích a dalších odborných pracovníků. Příliš mnoho porad vždy vypovídá o špatné struktuře funkcí a špatném organizačním členění. Je známkou toho, že práce, která by se měla vykonávat na jednom funkčním místě, nebo jedné organizační složce, je rozdělena mezi několik míst, či složek, takže úkoly i odpovědnost jsou roztroušeny a informace pak nedostávají ti lidé, kteří je potřebují.

Špatný přenos informací

Příklad:

Ředitel velké nemocnice byl po léta pronásledován telefonickými žádostmi lékařů, aby našel lůžko pro nějakého z jejich pacientů, který by měl být hospitalizován. Pracovníci oddělení příjmu „věděli“, že ani jedno lůžko není volné, a přece ředitel téměř vždy několik volných lůžek našel. Pracovníci v oddělení příjmu prostě nedostávali informace okamžitě poté, co byl pacient z nemocnice propuštěn. Sestra na oddělení to ovšem věděla a stejně tak lidé v kanceláři, kteří odcházejícímu pacientovi vystavovali účet. Pracovníci oddělení příjmu dostávali výsledky „sčítání lůžek“, prováděného časně zrána, vždy v pět hodin, avšak převážná většina pacientů odchází domů teprve později, během dne, až po lékařských vizitách. K nápravě nebylo třeba génia. Stačilo pořídit jednu kopii lístku, který sestra z lůžkového oddělení předává oddělení odbavujícímu odcházející pacienty.

Nedostatky v řízení, jako nadprůměrný počet zaměstnanců, špatná organizace, nebo špatně fungující přenos informací, a s tím spojené ztráty času lze někdy rychle napravit. Jindy je třeba k zjednání nápravy dlouhodobé a trpělivé práce. Avšak výsledky takové práce jsou obrovské, zejména vyjádříme-li je získaným časem.⁷

Všechny tři náhledy na časové možnosti, rezervy a ztráty jsou bezesporu zajímavé. Každá přináší jiný úhel pohledu a myslím, že každý člověk, nejen na vedoucím, či manažerském místě, by se našel minimálně v jednom z vypsaných příkladů. Dle mého názoru je pohled Petera Druckera, který je mimochodem opřen o nezastupitelnou praxi, velice praktický pro aplikaci na rezort školství, a tím větší je možnost využitelnosti na ředitele škol. Práci ředitelů škol totiž skutečně můžeme rozdělit na čtyři zdroje k rozvržení časového spektra:

- systematičnost a předvídavost
- efektivní počet pracovníků (zde musí ředitel vycházet z normativů na dítě a žáka, ale jde o správné využití lidského potenciálu, výstižné a konstruktivní delegování v daném počtu, který má momentálně k dispozici)
- organizace práce a organizační struktura
- správný a včasný přenos informací

1.2. John ADAIR - Rozvíjení vlastního smyslu pro čas

„Ujistěte se, že víte, kam směřuje váš čas. Nespolehejte se na paměť, neboť vás snadno může zradit:“

Slova Petera Druckera by měla vybídnout k osvojení přístupu k time managementu, který se příliš neliší od vědeckého. Podívejme se na čas pod mikroskopem. Nemůžeme řídit čas, který už se stal minulostí, avšak můžeme si z hlediska svých záměrů a cílů prohlédnout, kudy a jak jsme jej vedli.

Nejdůležitějším návrhem této kapitoly tedy je, naučit se vytvořit vlastní časový snímek, podrobný přehled toho, jak trávíme svůj čas.⁸

⁷ DRUCKER,P.F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Management Press,2002. str.200-203 ISBN 80-7261-066-X

⁸ ADAIR,J. Hospodaření s časem. Praha:Alfa Publishing,s.r.o., 2004, str. 31. ISBN 80-86851-07-9

1.2.1. Pravidlo 80/20 podle Pareta

Vilfredo Pareto žil v 19. století a zabýval se otázkami bohatství a příjmu, pozemků a jejich majitelů, apod. Narazil na skutečnost, která se mu zdála nanejvýš významná. Objevil opakující se matematický vztah mezi podílem lidí (vyjádřeným procentem z celkového relevantního počtu obyvatelstva) a výši příjmů nebo bohatství této skupiny. Zjistil, že v různých zemích se vždy 80 % soustředí u 20 % obyvatel. V Paretově pozorování nejde ani tak o přesné procentuální rozdělení, jako spíše o skutečnost, že rozdělení bohatství v obyvatelstvu je vyčíslitelně nevyvážené.

Tento fenomén, se objevuje i v dalších oblastech života a později byl přenesen do oborů, jako jsou optimalizace procesů a time management:

typický vzor rozdělení ukazuje, že 80 % je dosaženo pomocí 20 % námahy, atd. Toto pravidlo lze samozřejmě přenést i na rozdělení našeho času a dosažené výsledky.

1.2.2. Správné stanovování priorit

Výraz priorita obsahuje latinské slovo „prio“ (před). Stanovování priorit znamená, že se každý den znovu rozhodujeme pro to, co chceme nebo musíme vyřídit *před* vším ostatním, abychom dosáhli svých cílů.

Práce s Eisenhowerovým principem

Eisenhowerův princip nám pomůže, abychom ke své práci přistupovali systematicky podle priorit. Prvním krokem je otázka: „*Jsou tyto věci důležité nebo nutné?*“

Podle Pareta je zpravidla 20 % našich úkolů důležitých, 80 % tvoří spíše vedlejší věci. Ty jsou ovšem bohužel většinou nutné.

Důležité aktivity nás posunou blíže našim cílům. Nutné aktivity vyžadují nebo ubírají naši bezprostřední pozornost, aniž by přitom měli velký vliv na naše cíle. Aktivity a úkoly s největší důležitostí, s největším vlivem na úspěchy a dosahování cílů nesmí být nikdy odsouvány, aby daly přednost nedůležitým věcem.

Bohužel však máme všichni tendenci vyřizovat nejprve vedlejší věci. Potištěné papíry, které leží na psacím stole, jsou mnohem lákavější, než po celé dny odsouvaný rozhodující projekt. Proto je nutné vyhledávat takové úkoly, které mají největší vliv na naše úspěchy. Přitom nám pomohou priority.

Rozdělení aktivit podle priorit

Eisenhowerův princip kombinuje obě kritéria – důležité a nutné, takže vzniknou čtyři třídy priorit. Pro své plánování musíme všechny příchozí úkoly analyzovat a zařadit. Tak dostaneme pořadí, co, kdy a jak má být zpracované.

A	DŮLEŽITÉ A NUTNÉ	B	DŮLEŽITÉ
C	NUTNÉ	D	ANI JEDNO ANI DRUHÉ

Priorita A:

Věci, které je třeba vyřídit ještě dnes, protože jsou nutné a důležité (např. krize).

Priorita B:

Věci, které jsou důležité, ale nemusejí být bezpodmínečně hotové dnes. Je třeba si pro ně stanovit termíny a udělat si čas pro zpracovávání svých úkolů. Úkoly B jsou totiž příčinou úspěchu a posouvají nás blíž k našim cílům.

Úkoly B jsou často dlouho odsouvány – právě proto, že nejsou nutné. Jenže díky včasnému vyřízení úkolů B, spousta problémů vůbec nevznikne.

Priorita C:

Věci, které jsou evidentně nutné, ale ne důležité. Zde platí: zůstaňme v klidu, a kdekoli to bude možné, delegujme nebo řekněme NE. Získáme tak čas pro své důležité úkoly B, jež jinak zapadnou.

Priorita D:

To jsou věci, které nejsou ani důležité, ani nutné – ty můžeme klidně svěřit odpadkovému koši. Jde-li o termíny a úkoly, odřiči, resp. delegovat. Zde se musíme rozhodovat nanejvýš vědomě a s časovým omezením pro takové úkoly, které nám poskytnou zotavení a uvolnění ve stresem nabitém dni.⁹

⁹ KNOBLAUCH, J.; WÓLTJE, H. Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, str. 23, 26-29. ISBN 80-247-1440-X

1.3. Jiří PLAMÍNEK - Přidělování času činností

1.3.1. Distribuce času

Úvahy o rozložení času mezi činnostmi nutně musí začít „shora“. V první řadě jde tedy o to, jak hodláte investovat a nastavit poměr časů v oblastech činností: osobní, rodinné (komunitní) a pracovní. Nejvhodnějším obdobím pro sledování a posuzování tohoto poměru je jeden týden.

I když optimální rozložení času mezi jednotlivými oblastmi v běžném týdnu je individuální záležitostí.

Především musíme ke třem oblastem činností doplnit ještě čtvrtou „klidovou“, zahrnující spánek, usínání a probouzení. Na ni nemůžeme šetřit – při všech individuálních rozdílech spolkne průměrně 7 x 8, tedy 56 hodin týdně.

1 týden = 168 hodin. Po odečtení klidového času zbývá 112 hodin. Z tohoto času nám rovným dílem 42 hodin ukrojí „práce“ a „rodina – komunita“. Zbýlých 28 hodin zůstává pro „osobní“ sféru.

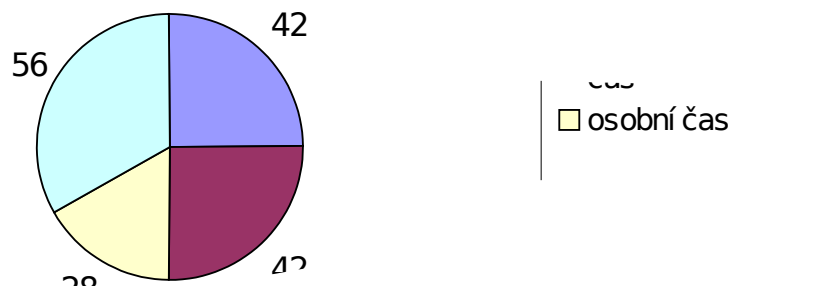
Naplnění těchto čísel pochopitelně závisí na naší schopnosti využít různé prostoje a ztrátové časy k činnostem ve prospěch strategických cílů (například cesty do práce, k přemýšlení, přehrávání a vyřizování vzkazů, nebo k učení cizího jazyka).

Je jasné, že současné zvyklosti našich (i zahraničních) manažerů nebezpečně často vychylují potřebnou *rovnováhu* v rozložení času ve prospěch oblasti pracovní. Může se jednat o 50 až 60 hodin týdně.

Je velmi těžké přesvědčit lidi s takovým pracovním nasazením, že seznam pracovních činností je třeba výrazně redukovat, ale je to v podstatě nezbytné. U vyšších manažerů je manažerská role (tedy dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí) zpravidla významně doplňována rolí lídrů (těch, kteří cíle stanovují). Již pro kvalitní výkon manažerské role je důležitý jistý odstup a nadhled. Pro lídra je pak schopnost a možnost „odstoupit“ a „povznést se“ zcela klíčová.

Člověk zavalený operativou (a ona to operativa bývá) tuto možnost nemá a mít nemůže.

A naopak manažer, který si uvolní ruce pro strategické úvahy (které jsou ovšem slučitelné třeba s hraním golfu), výrazně zvýší svou šanci na úspěch. Díky klidu a odstupu si může být – použijeme-li myšlenky Patera Ferdinanda Druckera – jistější, že se nepohybujeme jen správně, ale i správným směrem. Pokud jsou tedy naše časové investice ve srovnání s těmi, které zobrazuje následující graf, významně posunuty ve prospěch práce, je dobré vážně uvažovat o změně.



1.3.2. Vnitřní faktory kvality času

Úvahy o hospodaření s časem mají několik rozměrů. Jde o to, na co čas věnovat a v jakém množství, ale také v jaké kvalitě. Snaha posuzovat kvalitu času stejně jako kvalitu pitné vody, sklizeného chmele, nebo vyrobených bot, je absurdní jen na první pohled. Všichni víme, že každá sekunda našeho života přináší zcela shodnou možnost se na něco soustředit, nebo zcela stejný pocit vnitřní síly. Tyto a jim podobné parametry se mění v čase, a spolu s nimi se mění i naše schopnost, či možnosti, podávat výkon a dosahovat cílů. Pokud dokážeme rozlišit svůj čas podle kvality, získáme zajímavou možnost – věnovat nejvyšším prioritám nejkvalitnější čas.

Některé vlivy na kvality našeho času lze jen obtížně předvídat (například nástup nemoci, nebo výpadek elektrického proudu), jiné mají víceméně pravidelný průběh, a lze s nimi při sebeřízení předem počítat. Uvedu dva z nich, které ovlivňují sebeřízení natolik, že je není dobré přehlížet.

První z těchto perognózovatelných závislostí určuje denní průběh naší **fyzické a duševní kondice**.

Naše kondice je faktor, který ovlivňuje naši výkonnost individuálně, u někoho z nás více, u jiného méně. Od člověka k člověku se také liší denní doby, kdy se cítíme být v dobré, nebo špatné kondici. Někteří z nás zůstávají čerství dlouho do noci, jiní se cítí dobře brzy ráno a večer již za moc nestojí.

Změny naší kondice se vyplatí sledovat a znát. U většiny lidí se více méně pravidelně opakují a vytvářejí křivku, kterou je vcelku snadné nakreslit již po 5 až 10 dnech systematického sebepozorování ve standardních podmínkách běžných týdnů a ověřit a zpřesnit ji opakovaným sledováním v dobách odlišných (jiné roční období) nebo výjimečných (dovolená).

Příklad takové křivky uvádí : PLAMÍNEK,J. Sebeřízení. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, str.116. ISBN 80-247-0671-7

Křivka na grafu ukazuje jeden z mnoha možných příkladů *kondiční křivky*. To, že má několik dílčích vrcholů, je běžné. Zvolený případ popisuje denní rytmus člověka, který je typem „ranního ptáčete“. Jeho kondice v průběhu dne vrcholí ráno kolem sedmé a vyroste do lokálního maxima ještě dvakrát - před polednem a kolem šesté večer.

Individuální odchylky od uvedeného příkladu mohou být vcelku libovolné.

Do denní doby, kdy se cítíme lépe, můžeme v rámci daných možností přednostně umístit prioritní činnosti. Závisí ovšem i na dalších faktorech.

1.3.3. Vnější faktory kvality času

Nejvlivnějším reprezentantem vnějších faktorů kvality času je **míra vnějšího rušení**, ke kterému v různých denních dobách dochází.

Příklad denního průběhu opačné veličiny k tomuto vnějšímu rušení, tedy klidu, popisuje:

PLAMÍNEK,J. Sebeřízení. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, str.118. ISBN 80-247-0671-7.

Na rozdíl od kondičních křivek se křivky klidu liší pro pracovní a nepracovní dny. Pro ty druhé je pochopitelně velmi těžké nakreslit nějaký průměr, protože velmi záleží na tom, v jakém prostředí nepracovní den trávíme. Individuální výlet do přírody jistě poskytuje jiný obraz rozložení klidu, než den prožitý v rodinném prostředí se dvěma malými dětmi.

Klidové křivky mívají v pracovních hodinách pracovních dnů zpravidla alespoň dvě minima – hlubší dopolední, přicházející po té, co přijde většina zaměstnanců do příslušné firmy, a mělké odpolední, kdy se lidé vracívají od oběda. Globální maximum křivky je pochopitelně mimo pracovní dobu, což vysvětluje, proč mnozí zaměstnanci, kterým jde o výsledky jejich práce, zůstávají v práci často dlouho do noci nebo přicházejí naopak brzy ráno.

Křivky klidu vlastně popisují změny „vnějších podmínek“ naší výkonnosti během dne.

Lze je sestavit v zásadě stejným pozorováním jako křivky kondice. Při tomto pozorování zaznamenáváme, v jaké míře se nám dostává klidu a možnosti soustředit se na výkon. Pokud jsme v určité době více rušeni, křivka je na nižších hladinách, při malém vnějším rušení stoupá výše.

Křivka kondice a křivka klidu pro pracovní den jsou konstruovány tak, aby využívaly celého rozmezí zvolené škály, tj. nabývaly hodnot od 0 do 10. To samozřejmě není nutné. Při kreslení si lze zvolit libovolný rozmach. I když noční hodiny, jsou-li klidné, si přímo říkají o ohodnocení kondice nulou a klidu desítkou. Ostatně v té době jsme ochotni „vypnout“

vědomí, ponořit se do spánku a nechat mozek, aby provedl potřebný úklid, vyřídění a uspořádání přes den posbíraných dat.¹⁰

1.3.4. J. KNOBLAUCH a H. WÖLTJE - Jak vytvořit svůj denní plán

V této části jde o sestavení konkrétního plánu činností (též seznam aktivit nebo seznam úkolů):

- a) Nový den plánujeme nejlépe večer předtím. Do seznamu činností napíšeme do oddílu „Úkoly“ svého kalendáře všechny aktivity, které se musí následující den vyřídit.
- b) Přidělení priority aktivitám. Co ze seznamu musí být vyřízeno dnes.
- c) Vytvoření doplňkového seznamu malých úkolů, které potřebují jen několik minut. Při prostojích přijdou na vyřízení právě tyto malé úkoly.
- d) Všechny otevřené úkoly, které se objevily večer nebo během dne, zanést do zvláštního seznamu činností.

1.3.5. Týdenní plán

Když máme mnoho úkolů, neměli bychom na nich jen tak pracovat. Důležité je si rozmyslet, který z nich je největší a nejtěžší, jako třeba návrh smlouvy, daňové přiznání nebo jiná důležitá rozhodnutí. Tyto musíme naplánovat s větším než denním horizontem.

Dobré plánování na týdenní úrovni vypadá tedy následovně:

- a) Jako první krok naplánujeme své nejdůležitější priority A a B. Týdenní plánování by mělo být plné jen do míry, aby ještě zbylo místo pro pár důležitých věcí – a pro rezervní čas (mysleme na pravidlo 60 % pro plánované úkoly : 40 % pro neplánované, neočekávané události).
- b) Pak vyplníme prostor kolem velkých priorit „maličkostmi“. Zde se jedná o priority typu C a D. Mnoho z nich najde své místo i v menších mezerách: telefonát, e-mail, přečtení méně důležité nabídky, atd.
- c) I tak se možná ještě všechno do našeho týdnu nevejde – ale to, co zůstane venku, jsou nedůležité věci ve srovnání s těmi nejdůležitějšími, pro které jsme si udělali nutný čas.

¹⁰ PLAMÍNEK, J. Sebeřízení. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, str.114-119. ISBN 80-247-0671-7

1.3.6. Účinné používání kalendářů a elektronických diářů

Protože všechno v hlavě udržet nemůžeme, musíme si psát poznámky. V nouzi na lístečky a do bloků. Lístečkový systém však snadno může vyústit do dezorganizace. Podstatně lepší jsou proto kalendáře a elektronické diáře.

Plánování úkolů pomocí seznamu činností

Jedním z nejjednodušších prostředků, jak úplně a efektivně zpracovat příchozí úkoly, je seznam činností. Na jednu stranu můžeme napsat vše, co se musí vyřídit v průběhu týdne, resp. odlišit určité oblasti. Připojíme vždy jeden sloupec pro prioritu a datum vyřízení (kde se to hodí).

Výhody: Velmi jednoduché a levné, vše potřebné je v každé domácnosti a kanceláři.

Nevýhody: Pro termíny, dlouhodobější plánování s časovým horizontem, adresy nebo tematické poznámky není v seznamu činností místo.

Kalendář

Podstatně vhodnější je kalendář s prostorem na poznámky (např. nástěnný, stolní, týdenní nebo kapesní).

Výhody: Levný plánovací nástroj, který často obdržíme jako dárek.

Nevýhody: Často místo jen pro jeden až tři termíny na den. Kromě toho jsou kalendáře zamýšleny pouze na termíny a neposkytují místo pro úkoly nebo další plánovací pomůcky.

Jednoduché plánovače

Plánovače ve spodní cenové relaci (kolem deseti euro) poskytují už mnoho možností, které člověk očekává od moderního plánovacího systému. Levnější plánovače mají většinou kroužkovou mechaniku, takže se dají listy vkládat a vyjímat. Denní a týdenní kalendáře a seznamy činností umožňují denní a týdenní plánování s prioritami, a ještě je místo na listy s poznámkami.

Výhody: Příznivá cena, jednoduchá obsluha, mnoho místa pro poznámky a samostatně zhotovené formuláře nebo kontrolní seznamy na prázdných papírech.

Nevýhody: Při kroužkovém systému může být pořízení nového kalendáře, nebo náhradního papíru na poznámky se správným rozmístěním děr obtížné (např. v říjnu ještě není k dispozici, v prosinci je pro příští rok už vyprodán). Omezený, nebo žádný výběr formulářů.

Jak lépe plánovat s profesionálními diáři

Obsáhlé plánovací systémy poskytují daleko víc než jen termínovou část – ne nadarmo se mluví také o organizérech. Kromě kalendáře s různými možnostmi (například týden na dvou stranách, nebo jedna strana na den), získáme také plánovací pomůcky, roční a měsíční přehledy, kontrolní seznamy, listy na poznámky, adresář, ale také celou řadu užitečných informací o školních prázdninách, vzdálenostech, tarifech, mezinárodních svátcích, citát dne a mnoho dalšího.

Profesionální plánovací systémy lze obdržet v obchodě nebo internetovou objednávkou. Jejich cena se pohybuje od 50 euro. Ale tak vysoké jsou náklady jen při prvním pořízení, neboť následující rok je možné koupit zvláště pouze náhradní náplň. Kromě toho má člověk záruku, že si může po celý rok objednat nejen kalendáře, ale také vynikající formuláře nebo speciální příslušenství.

Výhody: Profesionální řešení s dobrou systematikou, množství plánovacích pomůcek, měsíční a roční přehledy, adresář, poznámkové listy a užitečné doplňkové informace. To vše je možné doplnit, nebo je dokonce součástí standardního řešení. Obal knihy je v různých provedeních, často si také lze vybrat podle materiálu, barvy a velikosti, místo na tužky, vizitky, kreditní karty, díky barevnému registru mohou být poznámky zakládány systematicky k různým oblastem.

Nevýhody: Drahé, zejména při prvním pořízení. Vedení je za určitých okolností náročnější. Ztrátou plánovacího systému se ztratí za určitých okolností velké množství informací, termínů a důležitých dat – proto je dobré jednou za půl roku okopírovat si alespoň měsíční podklady.

Elektronické diáře

Kromě termínů, adres, úkolů a poznámek spravují tyto malé všumělové podle modelu a optimálních řešení e-meily, jízdní řády, důležité dokumenty, ale i celé knihy v elektronické podobě, dokonce prezentace, které je možné promítat přímo na projektorech a monitorech, a mnoho dalšího.

1.3.7. Papír nebo elektronika?

Byly doby, kdy byl plánovací systém předmětem kultu, samozřejmě papírový a v kůži. Mezitím přibýlo organizérů ze stříbrného, chladného kovu a PDA (Personal Digital Assistant) nebo také elektronických diářů. Ale jen proto, že jsou PDA modernější a elektronické, nehodí se automaticky pro každého a pro každou oblast lépe než jejich osvědčení kolegové z papíru.

Jaké výhody nabízejí elektronické organizéry

PDA (Personal Digital Assistant, např. Palm nebo Pocket PC) je podstatně menší než kalendář. Hlavní výhoda oproti organizéru papírovému je, že jeho kapacita je téměř neomezená. Ty nejmenší aktuální modely obsáhnou např. stovky adres, poznámky, všechny termíny na pět let dopředu, kompletní knihy a mnoho dalšího.

Téměř všechny informace můžeme alespoň omezeně sladit se svým PC: např. adresy, úkoly, termíny, poznámky, e-maily, dokumenty ve Wordu a Excelu, soubory PDF, prezentace v PowerPointu. To znamená, že pokud zanášíme termíny v práci do svého kalendáře v PC (třeba v Outlooku), můžeme pak data přehrát.

Kromě toho má elektronický diář následující výhody:

- Zanesená data můžeme kdykoliv vymazat, změnit, kompletně přepsat, atd. Na papíře se korektury snadno stanou nepřehlednými.
- Je vhodný pro jednoduché, denní zajištění dat (kopie).
- Data lze zaklíčovat.
- Je možné variabilní rozčlenění: můžeme jediným kliknutím roztřídit svůj seznam úkolů podle priorit, podle přiřazené kategorie (např. projekty, životní role) nebo dále podle požadovaného data dokončení.
- Můžeme využít fulltextový vyhledávač (termíny tento týden, termíny se zřizovatelem).
- Můžeme spojit svůj PDA s PC svých kolegů (skupinové termínované plánování, vyhledávání volných termínů, společná práce v dokumentech).
- Můžeme spojit různá data.

Nevýhody elektronických organizérů

- Vysoká pořizovací cena (kalendář sice vydrží na celý život, ale v průměru mění uživatelé elektronických diářů svůj přístroj každé dva až tři roky – i když při šetrném zacházení vydrží často déle).
- Nutné baterie, akumulátor nebo zásuvka.
- Náchylnost k vadám: Vždycky se může objevit půlhodinový nebo dokonce vícehodinový výpadek, v průměru se tak stane jednou za dva roky.
- Zadávání dat vyžaduje vysokou pozornost (dělat si při telefonování nebo během rozhovoru „naslepo a jednou rukou“ poznámky jako na papír je často příliš obtížné i pro zkušené PDA – profesionály).
- Statistická/předurčená struktura programů.

Výhoda papírový organizérů

- Důvěrně známé médium, téměř žádná doba nutná pro naučení.
- Obrázky, skici a ilustrace lze bez problémů připojit jednoduše a kamkoli.
- Lepší přehled (více stránek je možné položit vedle sebe, rozkládací plány atd.).
- Připojení poznámek je možné na kterémkoli místě.
- Můžeme si stránky kalendáře přizpůsobit podle vlastních představ (např. pole pro telefonáty dolů pod denní plán).
- „Struktura odpovídá naší mysli“ díky nevědomému uspořádání částí poznámek. Při elektronických řešeních musíme většinou psát na linky do pevné struktury. Na papíře lze text libovolně strukturovat, tím i mnohem snáze členit graficky. Můžeme si vytvořit systém pro interview a porady.

Nevýhody papírových organizérů

- (Mnohočetná) změna dat je obtížná.
- Zajištění dat velmi náročné, ztráta může být proto téměř katastrofou.
- Náročnější vedení u sériových termínů nebo termínů dlouho dopředu.
- Sladění s daty z elektronického kancelářského systému je velmi náročné.

Jak najít vlastní systém?

Každý zachází se svými poznámkami, dokumenty, s plánováním úkolů a termínů jinak. Pomůcky by nám měly sloužit, nikoli z nás udělat otroka. Proto doporučuji využít jeden hlavní systém, a pokud to má smysl, další jako doplnění tam, kde se nám to hodí. Kalendář pro zhotovování myšlenkových map (mindmaps) a zápisů z telefonátů ve „struktuře podle naší mysli“ s volně uspořádaným textem a malými skicami, do kterého lze založit ještě i prospekty nebo informační lístečky, může být např. ideálním doplněním pro zapřísažného uživatele PDA.

Když naopak nemáme rádi elektroniku a dlouholetou pečlivou prací jsme si svůj papírový systém optimálně upravili, je elektronický organizér, který budeme využívat výhradně pro záznam adres (se sladěním s PC), pravděpodobně optimálním řešením.¹¹

¹¹ KNOBLAUCH, J.; WÓLTJE, H. Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, str. 54-63. ISBN 80-247-1440-X

1.4. Zloději času

Zde se společně s autory pokusíme nabídnout několik efektivních tipů, jak rozpoznat, zredukovat, anebo zcela odstranit plýtváče časem a vyrušování.

Kdo jsou zloději času:

- Nemáme žádné cíle a priority.
- Nevedeme si žádné denní, týdenní a měsíční plány.
- Pokoušíme se dělat najednou příliš mnoho věcí.
- Dlouhé čekací doby (domluvy).
- Narážíme na chybějící motivaci nebo lhostejné chování.
- Jen těžko umíme říci ne.
- Nedovedeme své úkoly do konce.
- Nejsme dobrými posluchači, něco jde mimo nás.
- Chceme vždycky vědět všechna fakta.
- Tíhneme k perfekcionismu.
- Jsme příliš zaměstnáni papírováním a čtením.
- Neumíme, nebo chceme jen málo delegovat.
- Nejsme dostatečně informováni.
- Sedíme příliš dlouho na nedůležitých, dlouhých, špatně připravených poradách.
- Kolegové nás zdržují svým povídáním.
- Rozpočet času pro naše úkoly je často špatně odhadnutý.
- Ztrácíme čas technikami, kterým nerozumíme. Jsme málo proškoleni v nutné technice (počítačové dovednosti).
- Ještě nikdy jsme se nezúčastnili školení time managementu.

1.4.1. Jak zredukovat vyrušování a přerušování

Identifikace a analýza vyrušování je zvláště důležitá, abychom se mohli dostat k vlastním úkolům a sledovat své cíle. Pokud nás často vyrušují jiní, nabízí se následující řešení.

Tipy pro vedoucí:

- Určit priority na pravidelných poradách, abychom nediskutovali o nedůležitých věcech celou dobu, ale vždy jen krátce a na konci.
- Stanovení doby, kdy je možné pravidelně mluvit s nadřízeným (úřední hodiny).
- Naučit se Management by Exception (management výjimek). To znamená, že naši spolupracovníci jednájí relativně samostatně a my se zapojíme (radou, pomocí nebo pokyny) jen tehdy, když se něco nepovede, nebo neběží podle plánu. Jinak bychom neměli být zatíženi denním provozem.
- Zanesení do svého denního plánu termíny pro své strategické úkoly.

Tipy pro spolupracovníky

Jak se vyhnout (dlouhým) přerušováním:

- Buďme upřímní. Pokud máme práci, řekneme to tomu, kdo nás ruší. Můžeme ho zcela přátelsky odmítnout a poprosit o porozumění.
- Navrhněme alternativní termín pro pohovory, které přijdou v nevhodnou chvíli.
- Pokud nás ruší zákazníci (rodiče, zřizovatel apod.), nemůžeme to samozřejmě ignorovat. Vyjasněte si ale, zda jste ta pravá konkrétní osoba.
- Malý trik, jak udržet vyrušení krátká: když přijde neočekávaný návštěvník, vyplatí se vstát a jít mu vstříc.
- Pokud narazíme na někoho, kdo rád mluví, nebo máme dokonce stůl vedle něj, je těžké vyhnout se rozhovorům nebo je zkrátit. Domluvme si s jinými kolegy signál, aby nás mohli v překérných situacích „zachránit“.
- Zredukujme osobní kontakt s těmito lidmi. Oční kontakt zve k popovídání.
- Mějme zavřené dveře. Ve velkých kancelářích bychom měli umístit mezi sebe a ostatní pokojovou rostlinu, abychom měli trochu zastíněný prostor.
- Postavme svůj nábytek tak, abychom neseseděli čelem ke dveřím nebo průchodu.

1.4.2. Jak překonat odsouvání práce

Pořád znovu se stává, že před sebou své úkoly tlačíme celé dny nebo týdny. Jednoho dne začnou úkoly hořet a my musíme všechno dokončit s velkým vypětím a pod tlakem – výsledky jsou pak často daleko tomu, čeho by se bývalo dalo dosáhnout při včasném vyřízení, a to zcela pomlčíme o stresu.

Odsouvání práce má v podstatě tři důležité hlavní příčiny:

- 1) Odsouváme nepříjemné věci a zabýváme se raději důležitými maličkostmi.
- 2) Odsouváme obtížné věci.
- 3) Odsouváme věci, které od nás vyžadují těžké rozhodnutí.

Přitom jsou to právě nepříjemné, obtížné aktivity a těžká rozhodnutí, která většinou přispívají k našemu úspěchu.

Neodsouvejme nepříjemné věci – nezlehčíme je tím. Tím, že je vytěšňujeme, jenom více zatěžujeme naše psychické zdraví.

Jak porazit odsouvání práce:

- Vyjasněme si, proč nějaké věci nemáme rádi.
- Rozhodněme se pevně, že postavíme sebedisciplínu před princip chuti.
- Mysleme na to: nervujících, ale nutných úkolů se zbavíme jediné tak, že je vyřídíme.
- Naplánujme vědomě další kroky s cílem vyřízení.
- Odměňte se, když zvládněte nějaký nepříjemný úkol.

1.4.3. Efektivní vedení telefonátů a porad

Většinu svého času strávíme telefonáty a poradami, které můžeme s pomocí několika základních pravidel a plánování ukončit nejen rychleji, ale také s lepšími výsledky.

Tipy pro telefonování

Především je důležité, abychom dobře znali funkce svého telefonu: přepojení volání, přepnutí na ticho, zkrácená volba, opakování volby, seznam volajících, dálkový dotaz nebo uvědomění záznamníku apod. To všechno jsou užitečné funkce, které se vyplatí znát.

Telefonování s časovou úsporou:

- Uspořádejme telefonáty do bloků priorit a postupně je vyřizujme. Plán telefonátů si založme do svého plánovacího systému.

- Předem si krátce a heslovitě poznamenejme cíle a otázky pro rozhovor. Přemýšlejme před jednáním i o protiargumentech a alternativních návrzích pro argumenty partnera. Mějme eventuelně připraveny požadované podklady.
- Než začneme, krátce řekneme, o co jde. Když budeme špatné kontaktní osobě dlouhé minuty líčit technický problém, stojí nás to oba čas.
- Na začátku delších hovorů se zeptejme, jestli má ten druhý pro příslušné body právě čas.
- Chytré poznámky během rozhovoru nám ušetří trapné otázky, nebo delší pátrání v paměti („Kdy byl tedy vlastně ten termín?“).
- Zapišme si výsledky rozhovoru a aktivity, které mají následovat.
- Vyjadřujme se krátce a telefonáty brzy ukončíme. Přitom můžeme přesto zůstat přátelští. Na konci hovor krátce shrňme – pomůže to i nám, abychom si zapamatovali to nejdůležitější.
- Ozve-li se záznamník, vyjadřujme se krátce. Zopakujme své telefonní číslo. Pokud nechceme nic namluvit, položíme telefon ještě předtím, než se ozve pípnutí.

Tipy pro efektivní porady:

- Sestavit jasný, písemný program.
- Určení cíle. Popišme přitom také, jakého druhu jsou výsledky, které mají být dosaženy.
- Dbejme na to, aby byly podklady rozdány včas, a ne na začátku porady.
- Účastníci se musí připravit.
- Dodržujme bezpodmínečně časy začátku a konce.
- Flipcharty vizualizují otázky a dílčí výsledky.
- Krátké pauzy a čerstvý vzduch pomohou navrátit pozornost a svěžest.
- Protokoly a zápisy by se měly psát krátké a stručné. Úkoly je nejlepší napsat jako seznam činností. (Kdo? Co? Kdy?)

Určení pravidel hry pro poradu

Domluvme se na obecně platných pravidlech při komunikaci a spolupráci, která se dají všem na vědomí. Sem patří např. omezení času projevu, chování v obvyklých situacích, pravidla na zpětnou vazbu a pravidla pro nalezení rozhodnutí.

Jak ušetřit čas během porady

Během porady musíme dávat pozor na časově kritické body: odbíhání od tématu, odchylky, obvyklé názorové rozdíly, mrtvý bod. Předem obdržené špatné informace nebo ukvapené názory nevedou k cíli.

Na konci porady shrňme výsledky.

1.4.4. Delegování

Mnozí lidé dělají stále sami úkoly, které by mohli podstatně rychleji a lépe vyřídit jejich kolegové nebo spolupracovníci. Jako obhajoba jsou uváděny tytéž důvody, například:

- Delegování je riskantní.
- Více mě baví, když všechno udělám sám.
- Umím to lépe.
- Je to rychlejší, když to udělám sám.
- Tuhle práci dělám rád.

Jak úspěšně delegovat:

Především v oblasti priorit C a D bychom měli častěji delegovat, pokud je to pro nás v organizační hierarchii možné.

V zásadě platí, když delegujeme úkoly, musí spolupracovník nebo dotyčný kolega:

- Rozumět tomu, co po něm chceme.
- Být přesvědčen o tom, že tento úkol je i v jeho vlastním zájmu.
- Být přesvědčen o tom, že tento úkol je důležitý pro úspěch organizace.
- Být sto úkol na základě svých schopností splnit.

Hlavní zásady správného delegování:

- 1) Promysleme si, co chceme delegovat.
- 2) Rozhodnout se, na koho delegujeme.
- 3) Popišme, co je třeba udělat.
- 4) Vysvětleme jednotlivé pracovní kroky.
- 5) Poskytněme dostatečný trénink i zpětnou vazbu.
- 6) Úkoly musí obsahovat volný prostor pro vlastní rozhodnutí.
- 7) Zmiňme se o příslušné delegaci přede všemi, kterých se týká.
- 8) Otevřená komunikace je předpokladem společného úspěchu.
- 9) Kontrola: ohodnoťme a pochvalme za provedený výkon.

1.4.5. Pořádek na psacím stole

Velkým argumentem pro určitou míru pořádku a systému je úspora času. Proto je důležité úsporněji zorganizovat svůj pracovní stůl.

Jak velký pořádek je na našem pracovním stole a jaký používáme systém zakládání dokumentů, závisí hodně na našem způsobu práce. Mnoho lidí tvrdí, že mohou být kreativní jen v chaosu.

Berme vše do ruky jen jednou. Na většině psacích stolů se nachází „stěhovavé duny“ – štosy papírů, složek, fólií, poznámek, úkoly, atd., které bereme opakovaně do ruky jen proto, abychom odložili zase na nějaké jiné místo. Přitom nerozhodujeme, co s tím udělat.

Cílem je vzít každý list papíru do ruky jen jednou, nebo dvakrát.

Co nemůžeme ihned zpracovat, patří do složky opakovaného předložení.¹²

1.5. Shrnutí

Deset kroků k lepšímu time managementu

1. Rozvíjení vlastního smyslu pro čas.
2. Určení dlouhodobých cílů.
3. Vytvoření plánů.
4. Plánování dne.
5. Co nejlepší využití produktivního času.
6. Organizace běhu kanceláře.
7. Řízení porad.
8. Efektivní delegování.
9. Využití ztraceného času.
10. Starost o vlastní zdraví.¹³

¹² KNOBLAUCH, J.; WÓLTJE, H. Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, str. 67 -78. ISBN 80-247-1440-X

¹³ ADAIR, J. Hospodaření s časem. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004, str. 132. ISBN 80-86851-07-9

2. Uplatnění time managementu v práci ředitelů MŠ

2.1. Legislativní rámec pro oblast školství

- základní pilíř pro oblast školství tvoří zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání (školský zákon)
 - zákon 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona
 - zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
 - nařízení vlády č. 331/2003 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
 - vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
- nařízení vlády č. 75/2005 Sb, o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologických pracovníků, v platném znění.

2.1.1. Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti v mateřské škole

	počet tříd, oddělení	týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti
učitel		31
ředitel	1	24
	2	21
	3 až 4	18
	5 až 6	16
	7 a více	13
zástupce ředitele	5 až 6	20
	7 a více	17

Po vstupu organizace do právní subjektivity zůstává míra vyučovací povinnosti ředitelů škol nezměněna, ale na druhé straně přináší nové úkoly a podstatně větší odpovědnost, které do té doby byly rozmělněny na školské úřady, obce a školy.

Pokusila jsem se zaměřit na zmapování situace vedoucích a řídicích pracovníků v mateřských školách. Jakým způsobem si ředitelé plánují čas, jak si jej organizují, co je nejvíce v práci zatěžuje, kde jsou časové rezervy a příležitosti.

Vycházela jsem z předpokladu, že v současné době nám legislativní rámec neumožňuje změnit (snížit) rozsah přímé vyučovací povinnosti ředitelů škol, zbývá změnit organizaci práce.

2.2. Průzkum používání metody time managementu v práci ředitelů MŠ

Metoda time managementu se dobře uplatňuje v ziskové sféře, proto si myslím, že se stejně dobře může aplikovat ve sféře neziskové. Se vstupem mateřských škol do právních subjektů získávají ředitelé větší pravomoci a kompetence. Paralelně se na ně přenáší větší odpovědnost a nároky. Tyto změny vyžadují znalost manažerských dovedností. Jedním z řady nástrojů řídicího pracovníka je time management.

VE SVÉ PRÁCI PROVÁDÍM ŠETŘENÍ:

- znalost metody time managementu
- zavedený systém organizace řízení a práce
- efektivnost zvoleného systému

2.3. Hypotézy

HYPOTÉZA I

Patří-li plánování k jedné z hlavních činností ředitelů mateřských škol, lze předpokládat, že pracují podle vlastních denních harmonogramů.

HYPOTÉZA II

Většina ředitelů svůj pracovní den plánuje, ale tento plán se jim často nepodaří splnit.

HYPOTÉZA III

Když svůj plán nesplní, řeší příčiny.

3. Šetření k možnostem využití time managementu

3.1. Cíle šetření

Pokud by metoda time managementu měla být využita i v oblasti řízení mateřských škol, je třeba zjistit na jaké úrovni organizace a práce s časem ředitelé jsou.

Šetření bylo zaměřeno na 3 cílové skupiny:

1. ředitele MŠ
2. ředitele sloučených MŠ
3. ředitele sloučených MŠ a ZŠ

První skupina je nejpočetnější a tvoří převážnou část vzorku. Další dvě skupiny jsou v menším počtu, avšak tvoří součást šetření.

Celý text dotazníku je v příloze č.1

Dotazník byl rozeslán prostřednictvím internetu, pošty a osobního předání.

Zadání otázek dotazníku:

A) Neočíslované otázky měly za úkol zmapovat a charakterizovat cílové skupiny.

B) 19 očíslovaných otázek již zjišťuje cíle vlastního šetření.

Možnosti odpovědí na otázky:

- 13 otázek: ANO, NE, OBČAS
- 2 otázky: ANO, NE
- 4 otázky: nabídka ze tří až čtyř odpovědí

C) V poslední části dotazníku zkoumám, která oblast řízení ředitelů MŠ vyžaduje největší časovou dotaci

Možnosti odpovědí na otázky:

- číselná osa 1 až 7, kde 7 bodů znamená největší časovou zátěž

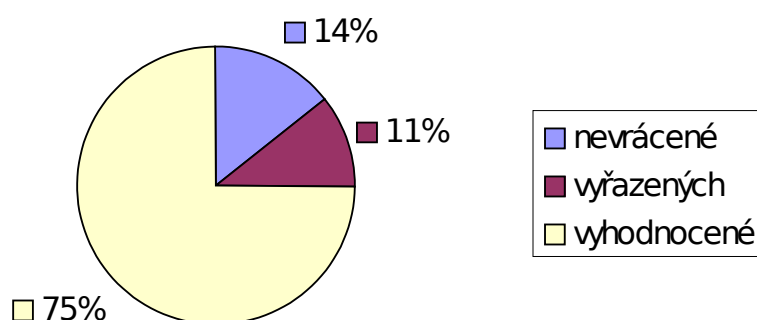
Pilotní ověření dotazníku

Pro zjištění správného obsahu a formulace otázek jsem oslovila 15 MŠ. Ze čtrnácti vyplněných dotazníků a pěti telefonických rozhovorů vyplynulo, že je třeba některé pasáže nepatrně pozměnit. Největší problém byl v dotazníkové části C, kde měli ředitelé MŠ v procentech vyjádřit, jakou časovou dotaci vyžadují vypsané oblasti řízení. Pro uvedené nejasnosti jsem nahradila možnost odpovědi pomocí číselné řady 1-2-3-4-5-6-7.

3.2. Výsledky šetření

3.2.1. Statistika rozeslaných dotazníků

Z 83 rozeslaných dotazníků se vrátilo 71 vyplněných. Z toho 9 dotazníků jsem vyřadila pro nedostatky a neúplnost. Do vyhodnocení bylo zahrnuto 62 dotazníků.



Návratnost dotazníků je 86 %, použitelných k šetření je 75 %.

3.2.2. Zpracování a vyhodnocení sesbíraných dat

A Cílová skupina:

Dotázané školy:

MŠ:	47
MŠ + MŠ:	9
MŠ + ZŠ:	6

celkem:	62

Samostatné MŠ

Největší zastoupení v mém šetření mají samostatné MŠ, které se liší počtem tříd. Nejvíce dotazovaných MŠ je čtyřtřídních, a to 33. Dále pak 1 jednotřídní, 4 dvojtřídní, 3 trojtřídní a 6 pětítřídních. Celkem 47 MŠ.

Sloučené MŠ

V posledních letech se v oblasti školství objevil fenomén "optimalizace", kdy docházelo ke sloučení několika mateřských škol pod jedno vedení, tím se vytvořil jeden samostatný právní subjekt. Důvodem tohoto opatření byla především ekonomická situace obcí, pod které tyto organizace přecházely. Obce se tímto staly zřizovateli, a tudíž rozhodovaly a stále rozhodují o vzniku, sloučení i zrušení příspěvkových organizací. V této práci nechci hodnotit byl-li to krok správný, či ne. Ovšem dá se konstatovat, že diskuse, které se na toto téma vedly, nebyly jednotného závěru. Někde to situaci vyřešilo bez problému, jinde nějaké potíže vznikly.

Dotazníkové šetření vychází z odpovědí ředitelů:

6 právních subjektů - každý vznikl sloučením dvou MŠ

2 právní subjekty - každý vznikl sloučením tří MŠ

1 právní subjekt, který je sloučen ze sedmnácti MŠ, což považuji za skutečnou kuriozitu.

Sloučené MŠ a ZŠ

V některých obcích došlo také ke sloučení MŠ se ZŠ. Někde došlo i ke sloučení ZŠ se dvěma, třemi i více MŠ.

V mé práci jsou šetřeny:

3 subjekty sloučené základní školy se dvěma MŠ

3 subjekty sloučené základní školy se třemi MŠ

Další informace o šetřených školách

Délka praxe ředitelů činí v průměru 12 let. Nejdelší doba ve funkci ředitele byla uvedena 28 let nejkratší 1 rok. Počet zástupců na jednu školu představuje 0,84, přičemž ani jeden neměl zkrácený úvazek. Lze tedy konstatovat, že ne každá mateřská škola má zástupce školy.

Ještě menší zastoupení je v oblasti administrativního personálu. Na organizaci vychází 0,16 administrativních pracovníků, přičemž mají většinou zkrácený úvazek. Tato síla je tedy v organizacích nejméně zastoupena.

Hospodárka škol vychází 0,37 na jednu organizaci. Vždy je na zkrácený úvazek a hlavní náplní je vedoucí školní jídelny

Z výsledků šetření lze konstatovat, že u organizací, kde není administrativní pracovník, řídí veškerou agendu ředitel školy. Ekonomickou oblast, podklady a ostatní připravuje ředitel a předává externí firmě, se kterou má smlouvu ke zpracování.

B)

1. Plánujete si svůj pracovní den:

ANO		NE		OBČAS	
počet	%	počet	%	počet	%
45	73	2	3	15	24

Z výsledků vyplývá, že převážná část si svůj pracovní den vždy plánuje.

Z hlediska metody time managementu je to pozitivní zjištění, neboť plánování svých aktivit je první krok ke splnění úkolů.

Ve dvou případech však bylo zjištěno, že si pro vlastní práci plán nepřipravují. Zde se nabízí myšlenka, jak dobře může fungovat chod organizace, která má vedení bez systémového plánování a jak dobře má ujasněné cíle, kam směřuje.

Dle mého názoru, ředitel, který si vůbec neplánuje svůj denní pracovní harmonogram, musí po nějakém čase bezpodmínečně vytvořit ve své práci nepřehledný chaos.

2. Daří se vám plán splnit:

ANO		NE		OBČAS	
počet	%	počet	%	počet	%
14	22	9	15	39	63

Jedna třetina svůj plán nesplní vůbec, více než polovina dotázaných se přiznává, že se jim plán, který si stanoví nepodaří občas splnit. To není nic neobvyklého, ale je důležité jak reagují na tuto situaci. Plán, který se neplní, je třeba vyhodnotit, zjistit, kde jsou příčiny nezdaru a dále s ním pracovat. Zjistit, byl-li správně nastaven, nebo nezasahují nám do naší činnosti „zloději času“.

3. Při nesplnění plánu:

a) plán změníte		b) hledáte příčinu		c) práci odsunete	
počet	%	počet	%	počet	%

17	27	2	4	43	69
----	----	---	---	----	----

Plán, který se nesplní a ponechává se bez povšimnutí, zůstává utopií. Plán má fungovat jako nástroj, pomůcka v cestě k našim cílům. Není to nutné zlo, jak si může myslet někdo, kdo nerad takové plány dělá a sestavuje.

Pochopit, k čemu má vlastně plán fungovat, že má být naším partnerem a pomocníkem, to je základ správného myšlení pro sestavení dobrého, funkčního plánu.

Pouze 4 % dotázaných hledají příčinu, proč plán nevyšel. Většina práci odloží, aniž by se zabývali myšlenkou, proč práci nedokončili, nebo vůbec nezačali. Zde je zásadní problém. Odsunout práci znamená, že se nám nahromadí, protože necháváme nesplněnou nějakou činnost na dobu, která je už teoreticky obsazena jinou činností, kterou jsme si naplánovali. Nahromadění práce bývá příčinou velkých problémů a přináší potíže každému.

Přesto 12 dotázaných svůj plán podle odpovědi plní. Tato skutečnost vede ke konstatování, že zde funguje správný systém plánování.

4. Vytváříte si časový harmonogram svých činností písemnou formou:

ANO		NE		OBČAS	
počet	%	počet	%	počet	%
12	20	22	35	28	45

Dle výsledků si písemně plánuje téměř polovina dotázaných občas a necelá třetina vždy. Více než třetina si však svůj plán nezaznamená vůbec a spoléhá tedy na vlastní paměť. Zde bych se ráda opřela o teorii P.F. Druckera, který právě na toto spoléhání upozorňuje, jako na dost nebezpečnou věc. Paměť nám může selhat, navíc také dochází k přetěžování, přepínání se a zatěžování nedůležitým.

5. Daří se vám stanovený čas:

a) odhadnout		b) podhodnotit		c) nadhodnotit	
počet	%	počet	%	počet	%
25	40	36	58	1	2

Mile mne překvapily výsledky. Až 40 % dotázaných dokáže stanovený čas odhadnout. Lze se domnívat, že využívají zkušenosti s délkou trvání jednotlivých činností. Přesto více jako polovina (58 %) má časovou tíseň, neboť svůj plán většinou podhodnotí. A tady je třeba se ptát: „Co bylo příčinou nezdaru?“ Zde by měla lépe fungovat ZPĚTNÁ VAZBA.

Musíme vědět, zda jsme skutečně podhodnotily čas potřebný ke splnění úkolu. Pokud ano, pak bychom tento fakt měli zohlednit při dalším našem plánování.

6. Používáte:

a) kalendář		b) plánovací diář		c) elektronický diář		d) vlastní systém	
počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
50	81	7	11	1	2	4	6

Z výsledků šetření vychází, že kalendář je skutečně nejpoužívanější formou plánování. Myslím, že je to pro jeho dostupnost a mnohotvárnost. Pouze 7 dotázaných používá plánovací diář a 4 mají zavedený vlastní systém.

7. Využíváte zaznamenané údaje (bod 6) k efektivnějšímu časovému rozvržení svých činností:

ANO		NE		OBČAS	
počet	%	počet	%	počet	%
6	10	36	58	20	32

Tuto otázku jsem do dotazníku zařadila s cílem zjistit, jak funguje zpětná vazba ve využívání plánovacích kalendářů, diářů, apod. Jestliže se některé činnosti v řízení cyklicky opakují, je na místě využít své záznamy v další práci, a především plánování. Spoléhat se pouze na paměť nedoporučuji.

Písemný záznam činností a úkolů by měl sloužit nejen k plánování, ale zároveň by se měl využít ke kontrole, zda vyhrazený čas byl dostačující, zda se nám podařilo činnost splnit.

Výsledky nám však jasně ukazují, že více než polovina tuto zpětnou vazbu nepoužívá. Téměř třetina dotázaných svých záznamů k dalšímu plánování občas využívá, z čehož je patrné, že si dotyční uvědomují potřebu kontroly času.

8. Rozdělujete své pracovní aktivity podle priorit:

ANO		NE		OBČAS	
počet	%	počet	%	počet	%
48	77	0	0	14	23

Z odpovědí na tuto otázku zcela zřetelně vyplývá, že ředitelé MŠ si skutečně uvědomují základní princip plánování své práce. Svě činnosti v 77 % dělí vždy na priority, tedy to, co je důležité, naléhavé, apod. Přesto je zde ještě 23 % těch, kteří tento princip správného zacházení se svým časem využívají pouze občas. Lze tedy konstatovat, že jsou případy, kdy daná skupina pracuje bez naprostého rozlišování, co je, a co není v tuto chvíli nejdůležitější. Přesto je příjemné konstatovat, že ze skupiny dotázaných není nikdo, kdo by zcela neřešil otázku priorit ve svém plánování, a to je pozitivní zjištění.

9. Třídíte dokumenty podle naléhavosti a důležitosti:

ANO		NE		OBČAS	
počet	%	počet	%	počet	%
48	77	1	1	13	22

Tato otázka úzce souvisí s otázkou číslo 8. Mým záměrem bylo zjistit validitu a pravdivost odpovědí na předcházející otázku. Lze konstatovat, že výsledky jsou téměř na 100 % shodné, tedy validita je zachována.

10. Čtete skutečně jen to, co je důležité a potřebné pro vaši práci:

ANO		NE		OBČAS	
počet	%	počet	%	počet	%
43	70	3	4	16	26

I tuto otázku jsem do dotazníku zařadila pro ověření pravdivosti odpovědí a pochopení, co je myšleno pod pojmem PRIORITA. Jestliže skutečně dělím svou činnost na priority, pak bych měla také číst pouze takové dokumenty, které jsou důležité, tedy dát jim tzv. prioritu. Výsledky šetření ukazují podobné odpovědi jako u předešlých dvou otázek.

11. Berete do ruky dokument vždy jen jednou:

ANO		NE		OBČAS	
počet	%	počet	%	počet	%
7	11	50	80	5	9

Tady narážíme na jistou protichůdnost odpovědí. Jestliže v otázce číslo 9 bylo 77 % odpovědí kladných, znamená to, že si tazající své dokumenty třídí podle naléhavosti. Ovšem to se částečně vylučuje s odpovědí v otázce číslo 11. Zde pouze 11 % bere do ruky dokument

jen jednou a 80 % vícekrát. Jestliže si dokumenty skutečně seřadíme podle jejich naléhavosti a důležitosti, tedy zavedeme systém třídění, pak bychom je měli brát do ruky skutečně jednou, maximálně dvakrát. Navrhuji, zamyslet se nad efektivností a správností práce s dokumenty.

12. Zařazujete si do svého plánu čas bez vyrušování:

ANO		NE		OBČAS	
počet	%	počet	%	počet	%
16	26	30	48	16	26

Čas bez vyrušování je nezbytná součást správného harmonogramu. Jestli-že se soustředíme na určitou činnost, která po nás vyžaduje absolutní koncentraci, pak vyrušení působí přesně jako efekt pilového listu. Tedy vždy postupně naše koncentrace na daný úkol stoupá, má vzestupnou tendenci, ale jakmile jsme vyrušeni, okamžitě prudce klesá dolů. Po vyřešení záležitosti, která nás vyrušila, se musíme pracně na danou činnost znovu soustředit.

Z výsledků lze usoudit, že asi čtvrtina dotázaných si tento čas připravuje vždy a stejně početná skupina občas. Ovšem téměř polovina si čas bez vyrušování vůbec do svého plánu nezařazuje. Zde vidím další problém, který je nutný si uvědomit a vyřešit. Možností je několik. Například si zavedeme úřední hodiny. Máme pak vymezený čas, který nás jasně připravuje na to, abychom si nezařazovali nic, co by vyžadovalo naši koncentraci. Je patrné, že se nepodaří vždy na 100 % předejít vyrušovatelům. Může se objevit nečekané naléhavé jednání, ale lze předpokládat, že valná část bude řešena právě v době úředních hodin. Pokud není možné z organizačních, nebo jiných důvodů zavedení úředních hodin, lze si s kolegy domluvit a vyčlenit čas, kdy nebudeme vyrušováni. Tedy nebudeme brát po určitou dobu telefony, nebudeme rušeni dotazy a neohlášenými návštěvami.

13. Delegujete:

a) systematicky		b) dle potřeby		c) nahodile		d) ne	
počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
6	9	42	68	13	22	1	1

Delegování je do jisté míry náročné, neboť vyžaduje určitou znalost schopností kolegů, na které delegujeme. Z výsledků šetření vyplývá, že systematicky, tedy pravomoce automaticky převedené-delegované, má zavedeno pouze 9 % dotázaných. Dle potřeby deleguje 68 %, tedy spoléhá se na momentální situace. Dle mého názoru delegování takovýmto způsobem neznamená, zcela špatný přístup. Flexibilně reagujeme na věci, se kterými jsme nemohli počítat. Ovšem pro zabezpečení činností, které se pravidelně opakují a můžeme je

předelegovat, je zapotřebí mít zavedený systém delegování. Jedna záporná odpověď znamená absolutní nedostatek znalosti nebo použití základních manažerských činností.

14. Děláte více věcí najednou:

ANO		NE		OBČAS	
počet	%	počet	%	počet	%
45	72	3	5	14	23

Dělat více věcí najednou je zvyklostí u 72 % dotázaných. Je to obvyklý fenomén, dle mého vlastního úsudku těžko odbouratelný. Naučit se, téměř stoprocentně se soustředit pouze na jednu věc a věnovat se následně po dokončení další, je někdy z praktických důvodů i nemožné. Například vyrušení telefonátem, návštěvou. Ovšem dá se chronologicky podle důležitosti seřadit úkoly a postupně je plnit. Občas má potíže a poruší toto pravidlo 23 % dotázaných. Zbýlých 5 % má vyjasněné pořadí činností a také je jednotlivě plní.

15. Splníte úkol do konce:

ANO		NE		OBČAS	
počet	%	počet	%	počet	%
50	80	1	2	11	18

Plán je od toho, aby se plnil a pomáhal nám k našim cílům, které jsme si stanovili. Jestliže úkol, který jsme si naplánovaly nedovedeme do konce, je náš plán zbytečný. Občas nesplní úkol do konce 18 % dotázaných, což je, dle mého názoru, pozoruhodně vysoké číslo. Kladné odpovědi v 80 % jsou známkou správného přístupu.

16. Umíte ve správnou dobu říci "NE":

ANO		NE		OBČAS	
počet	%	počet	%	počet	%
24	39	6	10	32	51

Umět ve správnou chvíli říci slušně, ale zřetelně „NE“, je částečně otázkou znalostí asertivního chování. Je to známka toho, že rád vypomohu, vyposlechnu, ale nemůže to být na úkor zajištění vedení a chodu organizace. Jsou neodkladné věci, úkoly a termíny, proto se každý vedoucí pracovník může dostat do situace, kdy musí umět slušně říci, teď se danému problému věnovat nemohu, ale mohu projevit zájem a nabídnout jiný termín. Z výsledků

šetření vyplývá, že více jak třetina dotázaných ředitelů dokáže říci „NE“, polovina pouze občas.

17. Znáte svou osobní výkonnostní křivku během dne:

ANO		NE	
počet	%	počet	%
40	64	22	36

Osobní výkonnostní křivku zná více jak 64 % dotázaných. Je to sice více než polovina, ale vycházíme-li z toho, že člověk by měl znát sebe nejlépe, aby poznal a pochopil ty ostatní, očekávala jsem více kladných odpovědí.

18. Zohledňujete své aktivity dle své výkonnosti:

ANO		NE		OBČAS	
počet	%	počet	%	počet	%
28	44	17	28	17	28

Jelikož dotazovaná cílová skupina jsou ředitelé mateřských škol, a ti mají svou výchovně pedagogickou činnost rozdělenou na ranní a odpolední služby, nedá se až tak dobře a stoprocentně přihlížet ke své výkonnostní křivce. Například, ředitel, který je ranní typ, by měl své nejdůležitější úkoly, které si vyžadují vysokou koncentraci, plnit ráno. Tuto možnost nemá, pokud má daný týden ranní službu. Přesto 44 % si dokáže zohlednit svou práci ke svému výkonu vždy a 28 % občas.

19. Zúčastnili jste se alespoň jednou školení time managementu:

ANO		NE	
počet	%	počet	%
11	18	51	82

Převážná většina dotázaných se školení metody time managementu nezúčastnila. Výsledky šetření ukazují jisté používání a využívání jejich jednotlivých principů a forem. Je však nutné konstatovat, že nejde o systémové využívání této metody.

C)

Oblast řízení, která nejvíce časově zatěžuje

oblast řízení	1	2	3	4	5	6	7	Σ	%
výchovně vzdělávací	0	0	0	22	3	10	27	352	14
ekonomická	0	0	0	30	2	19	11	321	13
administrativní	0	0	2	4	1	7	48	405	16
právní	2	12	23	15	1	3	6	220	9
plánovací	0	15	26	0	3	12	6	234	10
organizační	1	0	18	13	3	19	8	292	12
kontrolní	6	5	33	7	2	6	3	210	8
údržba objektu a okolí	16	33	5	0	1	4	3	147	6
personální	8	18	29	4	0	0	3	168	7
ostatní	12	33	15	0	0	0	2	137	5
								2486	

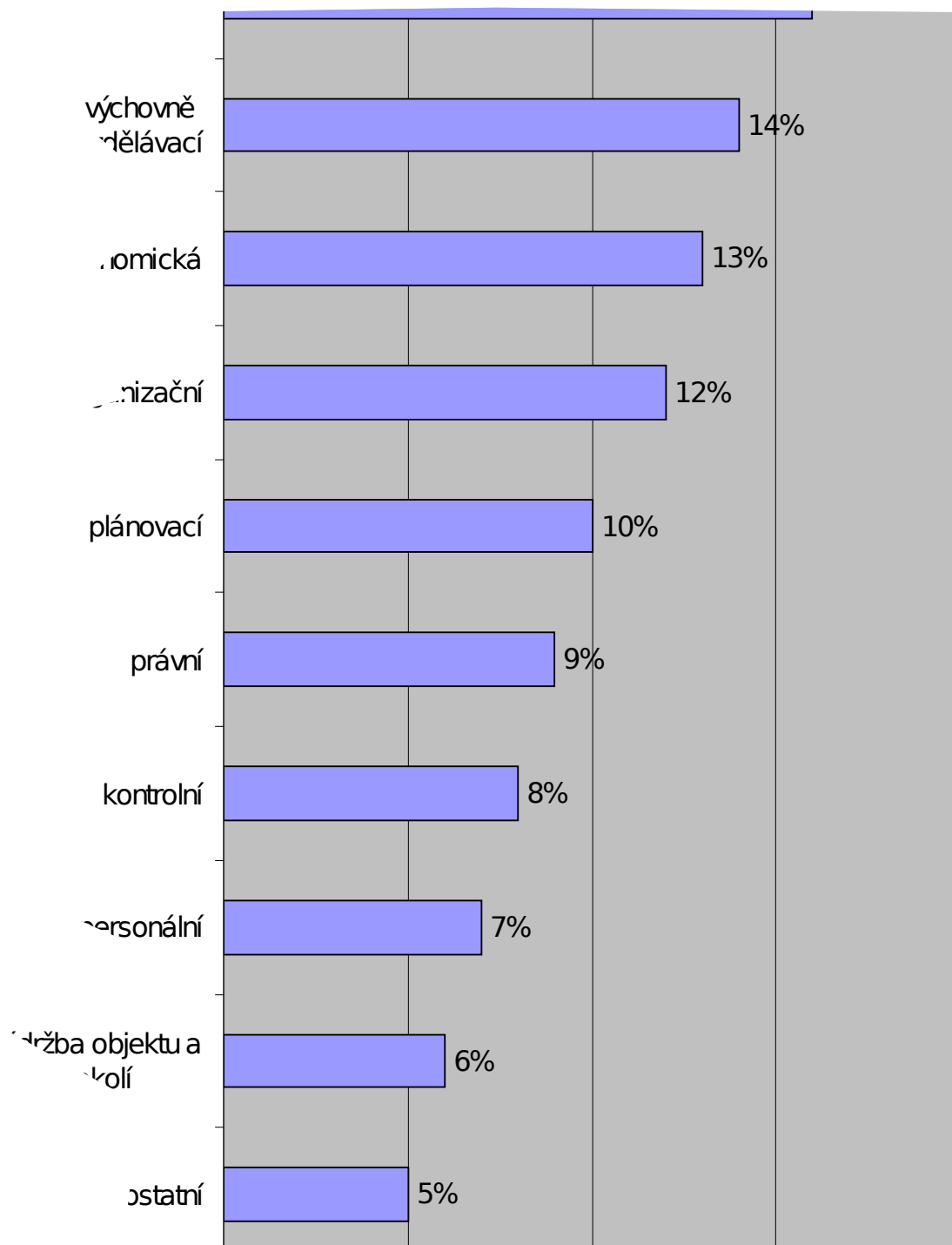
$$\Sigma = 1a + 2b + 3c + 4d + 5e + 6f + 7g$$

Za proměnné a, b, c, d, e, f, g postupně dosazujeme počet odpovědí číselné řady 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

Příklad výpočtu výchovně vzdělávací oblasti:

$$\Sigma = 1.0 + 2.0 + 3.0 + 4.22 + 5.3 + 6.10 + 7.27 = \underline{\underline{352}}$$

STRUKTURA PRACOVNÍ SÍLY



C) Vyhodnocení směrem k časové zátěži v jednotlivých oblastech řízení

Po shrnutí výsledků šetření v dotazníkové části B, a porovnání s výsledky v dotazníkové části C, musím konstatovat, že tu nastává jistá nesourodost.

Jestliže v části B z šetření vyplývá, že dochází k používání principu priorit, tedy zařazování práce naléhavé a nutné, pak by jistě v oblasti řízení manažera neměla převažovat administrativní oblast. Je to oblast nezastupitelná, avšak pro řídicího pracovníka a manažera by neměla být prioritou.

Z hlediska týdenního hodinového rozvržení pracovní doby ředitelů mateřských škol, přímá vyučovací povinnost tvoří v průměru polovinu časového spektra ředitele. Proto je oblast výchovně vzdělávací na druhém místě

Poslední oblast, která by, dle mého názoru, měla patřit k předním oblastem časového zatížení, je oblast organizační. Jsem přesvědčena, že se zde potvrzuje validita výsledků, jelikož organizování je jednou ze základních funkcí manažera, tudíž je správné, že se pohybuje tak vysoko v časovém zatížení.

3.2.3. Vyhodnocení směrem k hypotézám

HYPOTÉZA I.

Patří-li plánování k jedné z hlavních činností ředitelů mateřských škol, lze předpokládat, že pracují podle vlastních denních harmonogramů.

Z výsledků šetření lze konstatovat, že vyslovená hypotéza se potvrdila.

HYPOTÉZA II.

Většina ředitelů svůj pracovní den plánuje, ale tento plán se jim často nepodaří splnit.

Výsledek šetření potvrdil vyslovenou hypotézu.

HYPOTÉZA III.

Když svůj plán nesplní, řeší příčiny.

Výsledek šetření třetí hypotézy popřel její tvrzení. Bylo zjištěno, že více jak polovina respondentů nehledá příčiny nezdaru navrženého plánu, ale práci odsouvá.

3.3. Návrh změn a jejich realizace

Navržené změny vychází z výsledků šetření a vyhodnocení hypotéz.

Lze doporučit:

- Pouze splněné plány nás posouvají k vytyčenému cíli. Pokud se nám plán nepodaří splnit, musíme znát příčiny. Buď máme nesprávně sestavený plán, nebo do naší práce zasahuje příliš mnoho „zlodějů“ času. Bez zjištění a pravdivé odpovědi nám plán nepomáhá a jeho efektivita může být až nulová.
- Písemná forma plánů a poznámek nám má sloužit také ke zpětné vazbě. Je třeba zjistit a porovnat, kolik času jsme si stanovili a kolik jsme opravdu vynaložili na danou činnost. Spoléhat se na paměť se nevyplácí, jak již bylo řečeno slovy P.F. Druckera.
- Odpověď na otázku rozvržení času a třídění dokumentů podle priorit lze považovat za pozitivní statistiku odpovědí. Přesto průzkum ukázal, i když jsou priority známy, časově nás zatěžuje opakované přesouvání a čtení dokumentu. Buď jsou dokumenty špatně tříděné, nebo správně tříděné, ale následné zpracování ztrácí efektivitu.
Doporučuji: zjistit, jaký systém na třídění dokumentů má řídicí pracovník zaveden, a zamyslet se, jakou nejkratší cestou je vyřídit a zpracovat.

- Delegování je málo využívané. Pokud delegování v organizaci existuje a není systematické, jeho výsledný efekt nepřináší požadovaný cíl.
Doporučuji: najít si čas na přípravu a zmapování těchto otázek: Co je potřeba delegovat?, Jakou formou a koho delegovat?, Jak bude fungovat zpětná vazba? Tato příprava na počátku sice vyžaduje větší časovou zátěž, ovšem v delším časovém horizontu můžeme předpokládat, že se objeví pozitivní výsledky.
- Vysokým procentem je zastoupen „zloděj“ času ředitelů, který je často mylně spojován s otázkou výchovy a slušného vystupování. Umět říci ve správnou chvíli „NE“, je sice zpočátku náročné, ale dá se zvolit taková forma, která nijak neurazí, a časem se stane automaticky používanou.
- Zohlednění své osobní výkonnostní křivky z hlediska služeb u ředitelů mateřských škol nejde zcela. S touto křivkou se, dle mého názoru dá pracovat tehdy, když si náročné úkoly na soustředění a vysokou výkonnost nechám na odpovídající týden služeb.
- Metoda time managementu je rozsáhlá a nedá se říci, že se dá naučit na jednom, či dvou seminářích. Jsou také mnohé teorie a různé úhly pohledu na to, jak pracovat s časem. Přesto doporučuji zamyslet se nad tím, jaké má ředitel možnosti k získání informací a jistých dovedností v této oblasti

Vyhodnocení a navržení změn v jednotlivých oblastech řízení:

Výsledky průzkumu ukazují, že administrativa je velkým problémem pro ředitele škol, jelikož je na prvním místě v časové zátěži řízení. Efektivní využití práce a optimalizace času ředitelů mateřských škol je třeba zajistit zúžením, předelegováním administrativní činnosti.

ZÁVĚR

Posouzení dopadu realizovaných změn a očekávané cíle

Navržené změny jsou prostředkem k cestě k vytyčeným cílům a ke zkvalitnění práce směrem k celé organizaci. Efektivnost a vhodnost použitých prostředků je podmíněna vhodně zvoleným časovým plánem a silou motivačních faktorů pro všechny dotčené osoby. Správnost navržených změn, včetně jejich realizace, bude prokázána až v rámci zpětné vazby, která by měla následovat.

Využití práce

Metoda time managementu je metodou velice různorodou, pestrou, vrstvenou. K jejímu stoprocentnímu využití by bylo třeba daleko většího prostoru. Tato práce má za úkol nahlédnout z jednoho malého úhlu pod „pokličku“ ředitelům mateřských škol. Teprve se zavedením školského zákona, který platí od roku 2005, se školská zařízení, jako jsou mateřské školy stávají školami. Do té doby MŠ nebyly rovnocennými partnery ostatních škol, i přesto, že zde již existovala právní subjektivita, jako na školách jiného typu.

Ve své práci jsem chtěla poukázat, že ředitel mateřské školy, nemůže měnit sám legislativu. Názory, jak málo času zbývá na jiné činnosti než administrativní, má práce potvrdila. Ale zároveň ukázala, kde jsou rezervy, kde se dá změna provést.

Práce s časem, to je alfa i omega každé managerské činnosti, proto se tímto tématem zabývám ve své bakalářské práci.

POUŽITÁ LITERATURA

CLEGG, B. Time management. Brno: CP Books, a.s., 2005, str. 1. ISBN 80-251-0552-0

PLAMÍNEK, J. Sebeřízení. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, str. 113. ISBN 80-247-0671-7

DRUCKER, P.F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Management Press, 2002.
str. 192-195 ISBN 80-7261-066-X

DRUCKER, P.F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Management Press, 2002.
str. 197-200. ISBN 80-7261-066-X

ADAIR, J. Hospodaření s časem. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004, str. 19-28.
ISBN 80-86851-07-9

DELIVRÉ, F. Buďte pány svého času. Praha: Portál, s. r. o., str. 38-51. ISBN 80-7178-577-6

DRUCKER, P.F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Management Press, 2002.
str. 200-203. ISBN 80-7261-066-X

ADAIR, J. Hospodaření s časem. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004, str. 31.
ISBN 80-86851-07-9

KNOBLAUCH, J.; WÓLTJE, H. Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas.
Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, str. 23, 26-29. ISBN 80-247-1440-X

PLAMÍNEK, J. Sebeřízení. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, str. 114-119.
ISBN 80-247-0671-7

KNOBLAUCH, J.; WÓLTJE, H. Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas.
Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, str. 54 -63. ISBN 80-247-1440-X

KNOBLAUCH,J.; WÖLTJE, H. Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas.
Praha:Grada Publishing,a.s., 2006, str. 67 -78. ISBN 80-247-1440-X

ADAIR,J. Hospodaření s časem. Praha: Alfa Publishing,s.r.o., 2004, str. 132.
ISBN 80-86851-07-9

KOBERCOVÁ.E. Assessment centre a možnosti jeho uplatnění ve školském personálním managementu.,bakalářská práce, 2001

LEGISLATIVNÍ NORMY

zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání (školský zákon), v platném znění

zákon 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona

zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

nařízení vlády č. 331/2003 Sb., kterým se mění **nařízení vlády č. 469/2002 Sb.**, kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění

vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologických pracovníků, v platném znění

[www:msmt.cz](http://www.msmt.cz)

PŘÍLOHA č. 1

11. Berete do ruky dokument vždy jen jednou:

ANO NE OBČAS

12. Zařazujete si do svého plánu čas bez vyrušování:

ANO NE OBČAS

13. Delegujete: a) systematicky b) dle potřeby c) nahodile d) ne

14. Děláte více věcí najednou: ANO NE OBČAS

15. Splníte úkol do konce: ANO NE OBČAS

16. Umíte ve správnou dobu říci "NE": ANO NE OBČAS

17. Znáte svou osobní výkonnostní křivku během dne: ANO NE

18. Zohledňujete své aktivity dle své výkonnosti:

ANO NE OBČAS

19. Zúčastnili jste se alespoň jednou školení time managementu:

ANO NE

C)

která oblast řízení Vás nejvíce časově zatěžuje	vyberte z číselné řady 1-2-3-4-5-6-7 čím vyšší číslo, tím větší časové zatížení
výchovně vzdělávací	
ekonomická	
administrativní	
právní	
plánovací	
organizační	
kontrolní	
údržba objektu a okolí	
personální	
ostatní	

